# 



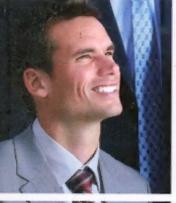
تحويل الرؤية الى واقع





















# الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع

تأليف د. حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل

الناشر مركز الخبرات المهنية لْلإِذْ الْجَارُةِ ـُـ بَيَنَائِدَ \* القاهرة ٢٠١٢





يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأي وسيلة كالتصوير الفوتوغرافي أو النشر الإلكتروني أو حفظ المعلومات والتسجيل على شرائط بمغنطة أو اقراص مضغوطة أو أي وسيلة نشر أخرى، واسترجاعها دون إذن خطي من الناشر.

القاهرة ٢٠١٠م

#### بطاقة فهرسة الكتاب:

أبو الجدائل ، حاتم بن صلاح

الاستراتيجية .. فن حُويل الرؤية إلى واقع: حاتم أبو الجدائل.. ط 1 . ..

الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "ميك"، 2012م.

336 صفحة؛ 24 سم . - ( سلسلة إصدارات بميك؛ 104)

تدمك: 7-978-977-337

ا \_ إدارة الأفراد

أ\_ العنوان

658.3

رقم الإيداع القانوني: ١٨٣٣ /٢٠١٢

جميع الحقوق محفوظة للناشر



مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"

٢٣ شارع عامر. ميدان المساحة. الجيزة جمهورية مصر العربية

ص.ب.: ٣٣٨ الأورمان ـ رمز بريدي: ١٢٦١٢

ماتف/فاكس: ۳۷۱۱۰۳۹۸ ۳۷۱۱۰۳۱۷

بريد إليكتروني : info@pmecegypt.com

موقعنا على الإنترنت : www.pmecegypt.com

#### الإهداء

- إلى روح والديَّ الحبيبين برحمهما الله (وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً).
  - \* إلى روح أخى الحبيب يوسف يرحمه الله.
- إلى أسرتي الكرمة التي ضحت ببعض حقوقها. وهيئت لي الجو المناسب لكي
   يخرج هذا الكتاب إلى النور ويصل إلى يد القارئ.
  - إلى أحبائي وحبيباتي أبنائي وبناتي.
- إلى كــل مــن ســاهـم في إثـراء فـكــري الإداري مــن أســاتـدة ومــدربين وزمــلاء ورؤســاء
   ومرؤوسـين.
  - \* إلى القادة والمفكرين والمخططين الإستراتيجيين في عالمنا العربي.
  - إلى كل مارسي الإدارة الإستراتيجية وبالذات في صناعة النقل الجوي.
- إلى كــل طالب علــم في مجــال الإدارة الإســتراتيجية. الــتفكير الإســتراتيجي.
   التخطيط الإستراتيجي.
  - \* إلى وطنى الحبيب.

د. حاتم بن صلاح أبوالجدائل

# المحتويات

تويات	غ
دمة الناشر	مق
صل الأول: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية التخطيط الإستراتيجي	الف
ما هو التخطيط الإستراتيجي؟	
انزا خطط؟	
غوذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي:	
ما هي فوائد التخطيط الإستراتيجي؟	
ما هي الانتقادات الموجهة للتخطيط الإستراتيجي؟	
ما هي أهم الأخطاء الشائعة لممارسة التخطيط الإستراتيجي؟	
صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي:	
ـصـل الثاني: مراحـل تطور الإدارة الإستراتيجية التفكير الإستراتيجي	الف
ما أهمية التفكير الإستراتيجي؟	
الحاجة إلى التفكير الإستراتيجي:	
عناصر التفكير الإستراتيجي:	
عناصر التفكير الإستراتيجي:	
ما الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية؟	
مصل الثالث: مفهوم وعناصر ومراحل الإدارة الإستراتيجية	الة
ما هي عملية الإدارة الإستراتيجية؟	
فصل الرابع: خَليل المنافسة	الذ
ما هو أشهر النماذج الفكرية المتبعة لتحليل المنافسة؟	
القوة التساومية التفاوضية للعملاء :	

۹۳	لفصل الخامس: مفهوم وطبيعة ومبادئ صياغة الإستراتيجية
۹۳	مفهوم صياغة الإستراتيجية:
41	مراحل صياغة الإستراتيجية
1.+	الفصل السادس: خطوات مرحلة صياغة الإستراتيجية
1 • £	المبحث الأول: صياغة بيان الرسالة
10"	المبحث الثاني: الفرص والتهديدات الخارجية
135	المبحث الثالث: نقاط القوة والضعف الداخلية
190	المبحث الرابع: صياغة الأهداف طويلة المدى
راتيجيات ٢٠٣	المبحث الخامس: القضايا الإستراتيجية وبدائل الإسنا
r•1	المبحث السادس: اختيار الإستراتيجية
	غـونـج الأعـمـال
rpa	المصفوفات:أدوات للخيار الإستراتيجي
ΓΔ£	مستويات الإستراتيجية
٠٨٨	إستراتيجيات وحدات الأعمال:
	إسطر عبيت وحدث بعدان المستراتيجية باستخدام نموذج بطاقة الأداء
المتوازن ۲۹۷	
المتوازن	الفصل السابع: تنفيذ الإستراتيجية باستخدام نموذج بطاقة الأداء
المتوازن ۲۹۷	الفصل السابع: تنفيذ الإستراتيجية  باستخدام نموذج بطاقة الأداء نموذج بطاقة الأداء المتوازن:
المتوازن ۱۹۷ ۲۶۱	الفصل السابع: تنفيذ الإستراتيجية باستخدام نموذج بطاقة الأداء نموذج بطاقة الأداء المتوازن:الفصل الثامن: مفهوم حوكمة الشركة

# مقدمة الناشر

الإدارة الإستراتيجية تعد من أصعب المفاهيم وأكثرها تداخلاً مع مفاهيم إدارية أخبرى ورغم صعوبة المفهوم إلا أن العمل بدونه يعد أمراً شاقاً للغاية لأي مؤسسة أو منظمة تود أن تتعامل مع المستقبل قدر تعاملها مع الحاضر بدقة وحدر وتفاؤل مخطط في نفس الوقت.

لقد تصدي الدكتور حاتم أبو الجدائل في هذا الكتاب لهذا المفهوم المتخصص وحدد بوضوح طبيعة التداخلات بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية وغيره من المفاهيم كما أفسرد جانباً هاماً من هذا الكتاب القيم للتطبيقات العملية للإدارة الإستراتيجية.

إن الخبرة العميقة المتميزة للمؤلف التي جمعت بين تنمية الموارد البشرية والإدارة من ناحية ومارسته الإدارة في أعلى مناصبها بالخطوط الجوية السعودية مكنته من أن يجمع شتات هذا الموضوع الصعب المتعدد الجوانب في هذا العمل الفكرى الفريد.

الناشر

القصل الأول

# مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية التخطيط الإستراتيجي

# كيف نشأ وتطور التخطيط الإستراتيجي؟

نشأ التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال في عام ١٩٥٠م، أو خلال الخمسينات والسنينات من القرن العشرين الميلادي، وأصبح شائعاً جداً وواسع الانتشار والاستخدام خلال الفترة بين منتصف الستينيات ومنتصف السبعينيات من القرن العشرين الميلادي، حيث بدأ الناس يعتقدون أنه الحمل لكمل المشكلات، الأمر الذي أدى إلى أن يثقل كاهمل المؤسسات الأمريكية أنذاك – بالتخطيط الإسمتراتيجي، وبعد تلمك الطفرة ألقى التخطيط الإستراتيجي جانباً، وهجر لعقد من الزمن.

وأعادت التسعينيات من القرن العشرين الميلادي الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي كعملية منهجية ذات فوائد محدودة. وذات سياق. وإطار فكري. وعلى الرغم من وجود العديد من المفكرين الرواد الذين ساهموا في إثراء هذا الحقل من حقول العلم، إلا أن الباحثين في هذا الجال يعتبرون أن أهم هؤلاء الرواد هم:

\* الفرد تشاندلر Alfred Chandler

- \* فیلیب سیلزئیك Philip Selznick \*
  - ★ إيجور أنسوف ' Igor Ansoff

إن التخطيط الإستراتيجي هـو جـزء مـن دراسـة مفـاهيم الإدارة الإستراتيجية زخماً الإستراتيجية. لقد اكتسبت هذه الدراسـة عـن الإدارة الإسـتراتيجية زخماً ودفعـا أكـبر بعـد أن تبنتـها مؤسـسة فـورد ( Ford Foundation ). وهيئـة (كارنيجي (Carnegie) حيث تبنتا بحثاً ضـمن منهج كليـة إدارة الأعمال في الخمسينيات من القرن العـشرين الميلادي، وبلغـت ذروة شـهرته بمساهـمات كينيث اندروز في عـام ١٩٦٥م (Kenneth Andrews). وإيحـور أنسوف ونماذجهـم العقلانية التحليلية للتخطيط الإستراتيجي في عام ١٩٦٥م. العقلانية التحليلية للتخطيط الإستراتيجي في عام ١٩٦٥م.

# ما هو التخطيط الإستراتيجي؟ مفهوم التخطيط الإستراتيجي

عرَّف جودشتاين، ونولان، فيفر التخطيط الإستراتيجي بأنه: "عملية منهجية مستمرة يقوم من خلالها قادة المنظمة بالخاذ قرارات بشأن المستقبل، ووضع الإجراءات والعمليات المضرورية لتحقيق المستقبل المنشود وتقرير كيفية قياس النجاح" وقد اعتمدت دورية ناشيونال ريفيو المتخصصة (National Performance Review - 1995)، هذا التعريف."

<sup>1</sup> http;//www.answers.com/topic/strategic-management. TRATEGIC ANAGEMENT. ANSWER.COM.pp.1-23.

<sup>2</sup> http://www.state.il.us/gov/osp/pdf/manual pdf.htm. BRIEF CASE MANUAL FOR AGENCY STRATEGIC PLANNERS, ILLINOIS OFFICE OF STRATEGIC PLANNING APRIL 2001, P.5.

<sup>3</sup> Ibid.

ولفهم هذا التعريف فهما كاملاً فقد أوصت National Performance التعريف فهما كاملاً فقد أوصت Review بضرورة تفسير الكلمات الرئيسية الذي يشتمل عليها، وذلك على النحو التالي: المناس

- ا مستمرة: (Continuous): تشير إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي يجب
   أن تكون مستمرة وليس مجرد حدث معين ينتهي بصدور الخطة.
- ا- منهجيسة: (Systematic): تشير إلى أن عمليسة التخطيط الإسستراتيجية
   هي عملية مقصودة تحدث من خالال هيكال وإطار فكارى معين. وليست نشاطاً عفوياً.
- ٣- عمليسة: (Process): تسشير إلى أن إحسدى فوائسد عمليسة التخطيط الإستراتيجي هي أنها تفرض علينا أن نفكر استراتيجياً في المستقبل وكيف نبلغ ما نريد في المستقبل، وهي ليست مجرد عملية لإنتاج وثيقة "الخطة الإستراتيجية".
- ٤- موجهو المنظمة: (Guiding Members): لا تشير فقط إلى كبار التنفيذيين بالمنظمة أو التنفيذيين بالوحدات التجارية الإستراتيجية، وإنما تشمل أيضا الموظفين (وتأخذ أيضا في الاعتبار أصحاب المصالح وصناع القرار والنفوذ والعملاء الذين لا يتخذون قرارات بأنفسهم ولكنهم يؤثرون على القرارات التي تتخذها المنظمة).

- الإجراءات والعمليات الهادفة إلى خقيق المستقبل المنشود: تعني كل الأعمال والنشاطات بدء من وضع الأهداف طويلة المدى، ومروراً بتنظيم الحوافز التنظيمية والشخصية، وتوزيع المواد وتطوير مهارات وقدرات الأفراد لتحقيق المخرجات المطلوبة.
- ١- كيفية قياس النجاح: تشير إلى أن التخطيط الإستراتيجي يجب أن
   يستخدم مقاييس مناسبة. ملائمة لتقرير ما إذا كانت المنظمة قد
   حققت النجاح أم لا.

إن أحد تعريفات الإدارة المستقبلية يتضمن ما يلى: "

عملية تفاعلية مستمرة تهدف إلى تحقيق التوافق بين المنظمة ككل وبيئتها )
 دعونا نتفحص هذا التعريف عن كثب:

فكلمة "عملية" تعنى أنها تشتمل على سلسلة من الخطوات. أما كلمة "تفاعلية" فتوضح ببساطة أن عملية الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة تبدأ بالخطوة الأولى وتنتهي بالخطوة الأخيرة. ثم تستأنف عملها مرة أخرى بالخطوة الأولى، وهكذا. وبالتالي فإن سلسلة الخطوات تتكرر بشكل دوراني.

أما الجَـزء الأخـير مـن التعريـف فيـشير إلى التكيُّـف الآني والمستمر مع ظروف البيئة المتغيرة لضمان استمرار حيوية المنظمة وقدرتها علـى البقـاء. واستمرار سيرها في المسار الصحيح، وقدرتها على المنافسة. وحيث أن المنظمات تعمل كنظام مفتوح وتتأثر باستمرار بالتغييرات التي تعصف بها بيئتها. لذا رجب علينا أن ندرك العوامل البيئية التي لها تأثير مباشر على فاعلية النظمة.

فالتغطيط الإستراتيجي إذن هــو: أداة إداريــة تــساعـد المنظهــة علــى الأداء بشـكـل أفضل، تم تعريفه من قبل (أليـسـون وكــآي (Allison & Kaye- 1991) في كتابهـما التخطيط الإستراتيجـى في المنظمات غير الركية على أنه ':

- "عملية منهجية يتم من خلالها الاتفاق على والتزام المنظمة بالأولويات أو مجالات الأولويات النضرورية لتحقيق الرسالة لكي تكون المنظمة مستجيبة للبيئة التي تعمل فيها، وأنه عملية يتمكن من خلالها موجهو ومرشدو المنظمة من تصور وغزو واستكشاف مستقبلها ووضع الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل".
- پعنى التغطيط الإستراتيجي بالتحليل وتفسيم الأهداف إلى خطوات. ووضع الخطة التنفيذية وتقدير عواقب كل خطوة (مينتزبيرغ ١٩٩٤). وهو عبارة عن عملية مستمرة تتطلب جمع معلومات. ومناقشة حاضر ومستقبل المنظمة، وتحديد الخطة التنفيذية التي تتضمن مفاوضات واخاذ قرارات. وعندما تتخذ هذه القرارات تكون المحصلة النهائية هي الوثيقة التي يطلق عليها الخطة الإستراتيجية للمنظمة."

كما يرى فيفر (Pfeiffer) وجودشتاين (Goodstein). ونولان :(Nolan

6 Ibid.

7 Ibid.

أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتصور من خلالها أعضاء الفريق الإداري للمنظمة مستقبل المنظمة، ويطبورون بالتالي الإجراءات والعمليات البضرورية لتحقيق ذلك المستقبل، ويحرون أن تعريفهم للتخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) يركز على عمليمة التخطيط. وليس على الخطة التي تعتبر نتاجاً لتلك العملية.^

كمسا عسرف برايسسون (Bryson) في عسام ١٩٨٨م التخطسيط الإستراتيجي على أنه:

"جهود منظمة ومنضبطة تهدف إلى إصدار قرارات أساسية وجوهرية واخاذ إجراءات جوهرية تشكل وتوجه المنظمة. من حيث خديد الأغراض التى تسعى إلى خقيقها"."

أما باري (١٩٨٦ – Barry ) فهو يرى أن التخطيط الإستراتيجي هو:
"العملية التي يتم من خلالها تحديد المستقبل الذي تسعى المنظمة إلى تقيقه، وكيفية تحقيق ذلك". ويلاحظ من خلال هذه التعريفات أنها جميعها تتفق على أن التخطيط الإستراتيجي هو:

\* عملية منهجية لوضع وخقيق التلاؤم والتوافق الإستراتيجي (Strategic Fit)
 بين رسالة المنظمة (Organization Mission)). ونقاط قوتها ونقاط ضعفها،
 والفرص والتحديات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية للمنظمة.''

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> http://cserkesz.hu/strategia/htr/planningkitecomplete.pdfCHAPTER5.STRATEGY:THE STRATEGIC PLANNING KIT, PP66-67.

#### لماذا نخطط؟

#### أغراض التخطيط الإستراتيجي

خطط لمواجهة عدم التأكيد (Coping With Uncertainty) من خيلال إعبداد وصياغة عدد من التدابير والخطط والإجراءات المستقبلية لتحقيق نتائج محددة."

- ا غموض الحالة State Uncertainty
  - 1 . غموض الأثرEffect Uncertainty
- "- غموض الاستجابة Response Uncertainty

#### ما هي أهم النماذج الفكرية للتخطيط الإستراتيجي؟

نموذج ستاينر وماينر . مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي:

يتضمن نموذج ستاينر وماينر (سبع) مراحل للتخطيط الإستراتيجي وهي على النحو التالي:"!

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط للتخطيط: (Plan to Plan)

وهي مرحلة أساسية يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجي ككل حيث تقرر المنظمة خلال هذه المرحلة. الأسباب التي تتبنى من أجلها عملية التخطيط الإستراتيجي، وكذلك غديد الأسلوب الدي ستتبعه في

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>11-</sup> د. حاتم بن صلاح أبو الجُدائل. التخطيط الإسترانيجي (جدة: الإدارة العامة للتدريب والتنمية. الخطوط الجوية العربية السعودية. 1-12هـ). ص ص ١- ١٢.

التخطيط، ومن سيقوم بالتخطيط. والوقت الذي يتطلبه إعداد خطة إستراتيجية وتأتي أهمية هذه المرحلة من كونها المرحلة التي يتم فيها التأكد من استعداد المنظمة لتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي. ودرجة التزام الإدارة العليا به.

#### المرحلة الثَّانية: تقويم الوضع الحالي للمنظمة:

#### وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- التعرف على توقعات البيئة الخارجية الحيطة بالمنظمة، سواءً كائت البيئة الحلية أو العالمية، وهذا يتضمن بالطبع دراسة توقعات العملاء، وحملة الأسهم، والموردين والدائنين وغيرهم.
- \* دراسة توقعات البيئة الداخلية للمنظمة وهي تشمل موظفي المنظمة من المستويين الإداري وغير الإداري، وتتضمن التعرف على القيم الشخصية التي حُكم سلوكهم، وتؤثر على المناخ التنظيمي وبالتالي على أداء المنظمة.
- \* دراسة مستوى أداء المنظمة في الماضي: وتشمل هذه الدراسة الإنتاجية. والرخية، والحصة السوقية وكيفية استغلال المنظمة لمواردها المتاحبة. ودرجة استجابتها للبيئة الحلية والعالمية وموقفها عجّاه المنافسين الأخرين وغير ذلك.

كما تشمل أيضا غليل نقاط القوة ونقاط الضعف التي تنطوي عليها البيئة الداخلية للمنظمة. وكذا غليل الفرص والتهديدات التي نلوح بها البيئة الخارجية الحيطة بالمنظمة وهو ما يطلق عليه اصطلاحاً في حقل التخطيط الإستراتيجي: غليل سوات ( SWOT Analysis). كما سبقت الإشبارة إليه، أو (WOTS UP) لترمز حروفها الأولى إلى عبارة نقاط القوة والفرص والتهديدات ونقاط القوة التي تنطوي عليها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتتكون لدى المنظمة في هذه المرحلة قاعدة معلوماتية جيدة تبني عليها المراحل التالية من مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي.

الرحلة الثالثة: صياغة الرسالة والأهداف Mission & Objectives "

إن رسالة المنظمة هي بيان يعبر عن تنصور إستراتيجي طويل المدى لمستقبل المنظمة أو المكانة التي تسعي إلى تبوئها في المدى الطويل، وبعند صياغة بيان الرسالة. يتم وفقاً لهذا النموذج وضع الأهداف طويلة المدى ومن ثم السياسات والبرامج الإستراتيجية اللازمة لتنفيذها.

المرحلة الرابعة: وضع الخطط متوسطة المدى ( Medium-Range Planning)

على ضوء الخطط الإستراتيجية طويلة المدى التي يتم وضعها في المرحلة الثالثة. يتم في هذه المرحلة وضع الخطط متوسطة المدى والتي يتراوح إطارها الزمنى بين سنة إلى ثلاث سنوات.

<sup>11–</sup> الرجع السابق. ص ص11–11.

المرحلة الخامسة: وضع الخطط قصيرة المدى (Short-Range – Planning)

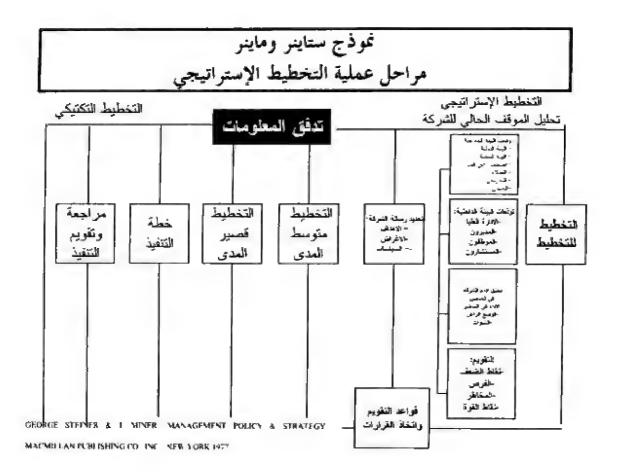
وهي خطط تنفيذية توضع على مستوى كل إدارة من إدارات المنظمة. ويكون إطارها الـزمني عادة أقـل من سنة، وتعد الميزانية الـسنوية على أساسها وينبغي أن يراعى في إعدادها التنسيق الأفقى بين خطـط الإدارات المختلفة بالمنظمة وكذا التنسيق الرأسي عيث تكون مستمدة من الأهداف طويلة المدى للمنظمة ورسالتها.

المرحلة السادسة: تنفيذ الخطط (Implementation)

وهذا يشمل وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط قصيرة المدى، والتأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة في المواعيد المحددة لإنجازها وحسب المعايير الكمية والنوعية المحددة، كما تشمل مرحلة التنفيذ ترجمة الأهداف إلى قرارات إدارية في سياق الحياة العملية اليومية.

#### المرحلة السابعة: المراجعة والتقويم

جُب أن خُضع عملية تنفيذ الخطة لمراجعة وتقويم مستمرين، ومن المعروف أن حرص الإدارة العليا المستمر على مراجعة وتقويم تنفيذ الخطط هو أحد أهم عوامل فجاح التنفيذ.



### نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي:

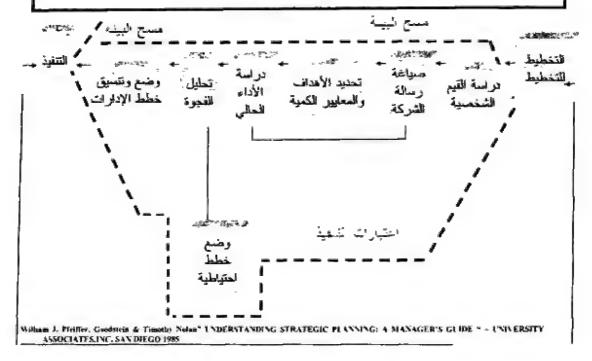
#### ليونارد جودشتاين، تيموثي نولان، ويليام فيفر

وتتنضمن العملية أينضا مستحاً بيئياً (Environmental Scanning)، وعصفاً ذهنياً للحلول وإيحاد توجمه مستقبلي والتيقظ والانتباه لسلوك المنافسين، والمنتجات الجديدة التي تلوح في الأفق.

ويشتمل غـوذج التخطـيط الإسـتراتيجي التطبيقـي علـى العناصـر التالية:

- \* التخطيط للتخطيط: غديد المستشارين، والأطراف/ الأعيضاء السداخليين الرئيسيين السذين سيبشاركون في عملية التخطيط الإستراتيجي، وضمان الحصول على التزام ودعم الرئيس التنفيذي. وقديد أصحاب المصالح وصناع القرار والنفوذ. ووضع أهداف التخطيط.
  - استيضاح القيم والفلسفة والثقافة التنظيمية.
    - إعادة تعريف وصياغة بيان رسالة المنظمة.
  - التعرف على المستقبل والفرص المستقبلية الساخة.
- \* خليسل الفجسوة: خديسد الفجسوات/ الثغسرات بسين حاضسر المنظمسة ومستقبلها.
- اختیار استراتیجیات، للتوسع أو الانکماش کوسیلة ولسد فجوات الأداء.
  - التنفيذ: تنفيذ الإستراتيجيات.
- مراقبة ومتابعة الأعمال التنفيذية. وحديث الخطة التنفيذية على ضبوء
   الظروف الطارئة، واستئناف دورة التخطيط.

## نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي ليونارد جودشتاين ، تيموثي نولان ، ويليام فيفر



وسأتناول فيما يلى هذه المراحل التسعة مزيد من الإيضاح والتفصيل:

أولاً: التخطيط للتخطيط:Plan to Plan:

ويتضمن التعرف على11:

- \* درجة النزام آلإدارة العليا بالتخطيط الإسترائيجي.
- \* من ينبغي أن يشارك في عملية التخطيط الإستراتيجي.

<sup>11-</sup> د. حاثم بن صلاح أبو اجْدائل، التخطيط الإسترانيجي، مرجع سابق،

- \* كم من الوقت ستستغرق العملية؟
- \* ما هي المعلومات التي جُب معرفتها ليتسنى لنا التخطيط بشكل فعال؟
  - مدى توفر روح العمل الجماعي؟
  - \* مدى توفر مهارات التخطيط الإستراتيجي؟
- مدى الاتفاق على لغة مشتركة لمصطلحات التخطيط الإستراتيجي؟
   كما يتضمن اخاذ القرارات التالية من قبل الإدارة العليا؛
  - اختيار أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي.
    - اختيار أسلوب التخطيط الإستراتيجي:
    - ا . أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل.
    - 1 أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى.
  - ٣- الجمع بين أسلوبي التخطيط أنفي الذكر.
    - أسلوب فريق التخطيط الإستراتيجي.

#### ثَانياً: مراجعة القيم الجوهرية Value Audit

تأتي أهمية هذه المرحلة من حقيقة"!:

أن القيم الشخصية للأفراد تشكل في مجملها المناخ التنظيمي
 السائد في الشركة.

18- الرجع السابق ص ص١٨-١٩.

أن جاح التخطيط الإستراتيجي يعتمد فيما يعتمد عليه على انسجام
 الأسلوب المتبع في التخطيط الإستراتيجي مع المناخ التنظيمي السائد
 في الشركة.

ولابد من دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على ملامحه قبل الانتقال إلى المرحلة التالية في هذا النموذج، وأخذ ذلك في الاعتبار عند تنفيذ مراحل عملية التخطيط الإسترائيجي. وتشتمل دراسة القيم الشخصية على:

- القيم الشخصية السائدة على مستوى الإدارة العليا والمستوى الإداري
   بشكل عام.
  - القيم الشخصية السائدة على المستوى غير الإداري.
    - الناخ التنظيمي للشركة ككل.

ومن الفوائد التي خَفَقها هذه الدراسة:

- تعريف فريق التخطيط الإستراتيجي بالفلسفة والأضاط الإدارية
   للمديرين السائدة بالشركة. وأثرها على التخطيط الإستراتيجي.
- \* قَقيــق الانــسجام بــين عمليــة التخطـيط الإســتراتيجي والتوقعــات
   الشـخصية للأفراد (أحد عوامل نجاح التخطيط الإســـتراتيجي).
  - إعادة ضياغة فلسفة الشركة.

#### ثَالِثَاً: صِياعُة رَسَالَةُ الشَّرِكَة Mission Statement: ثَالِثًا: صِياعُة رَسَالَةُ الشَّرِكَةِ

- ماذا؟: (رضا العملاء عن المنتج أو الخدمة).
  - \* بلن؟: (العملاء).
  - كيف؟: (الكفاءات الحورية).

والهدف من صياغة رسالة الشركة: هو تعريف كافة أفرادها على اختلاف مستوياتهم بالمكانة التي تصبو إليها الشركة. وأن يكون ذلك نصب أعينهم لدى اختاذ قراراتهم اليومية. وكذلك لدى تنفيذ مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي، ووفقاً لهذا النموذج فإن رسالة الشركة ينبغي أن تصاغ وفقاً للقواعد والمعايير التالية:"

- اشتمالها للعناصر الرئيسة الثلاث: (ماذا؟ لمن؟ وكيف؟).
  - څدید مجال المنافسة الذي تعمل الشرکة في نطافه.
    - انسجامها مع المناخ التنظيمي للشركة.
      - التركيز على نقاط قوة الشركة.

<sup>11-</sup> المرجع السابق ص١٦.

١٧- الرجع السابق ص٢٠.

- \* احتواؤها على باعث استراتيجي واحد (Strategic thrust).
  - اعتبارها للظروف البيئية وأضاط الاستهلاك.
  - محددة بدرجة كافية للتأثير على سلوك المنظمة.
- التركيز على رضاء العملاء أكثر من التركيز على مواصفات المنتج أو الخدمة.
  - أن تكون مرنة. ومختصرة وحماسية وقابلة للتحقيق.

رابعاً: اختيار النموذج المناسب للإدارة الإستراتيجية لأعمال الشركة:

Strategic Business Modeling

#### وضع الأهداف والمعايير الكمية:

\* تعنى هذه المرحلية بوضع الأهداف التي تسعى الشركة إلى خَفيقها وكذلك
 المعايير الكمية التي يقاس بموجبها مدى فجاحها في إنجاز أهدافها. "

ويراعس في ذلك ما يلي:"'

- انسجام واتفاق هذه الأهداف مع رسالة الشركة.
- ★ أن تكون الأهداف طويلة المدى. أي لفترة تتراوح بين (٣ ٥) سنوات.

<sup>14 –</sup> المرجع الصابق. ص11.

<sup>14-</sup> المرجع السابق ص11.

#### خامساً: مراجعة الأداء العالى للشركة: Performance Audit

إن الغرض الرئيس من مراجعة الأداء الحالي للشركة هو التعرف على قدرتها على خَفيق الأهداف التي تم خَفيقها في المرحلة السابقة، وذلك من خلال تقويم إمكاناتها المتوفرة حالياً. بهدف خَليل الفجوة كما سيأتي في المرحلة التالية.

وتشتمل مراجعة الأداء الحالي على: ` أ

- \* خُليل العملاء والسوق.
  - \* خُليل الموارد المناحة:
    - الموارد المالية.
      - ا الأرباح.
      - ٣- البيعات.
      - 1 المديونية.
  - السيولة النقدية.
- خ كفاية استغلال الموارد:(الإنتاجية).
- \* ثقويم الموظفين: (المهارات. القدرات. الإنتاجية).
- المرافق: وحدات الإنتاج الرئيسة. الطاقة الاستيعابية).
  - \* المخزون: (المواد الخام، المواد تامة الصنع).

١٠- الرجع السابق ص ص١١-١١.

- البيئة: (متغيرات ومتطلبات البيئة الحلية والعالمية والصورة الذهنية للشركة في الجنمع).
  - أنظمة التسويق والتوزيع.
    - \* خُليل النافسة.

سادساً: تحليل الفجوة: Gap Analysis

تهدف هذه المرحلة إلى:

- \* قياس قدرة الشركة على خقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال خديد
   مقدار الفجوة بين: 17
- المكانات وموارد الشركة وطاقاتها الإنتاجية، بناءً على المعلومات التى ثم خُليلها في الرحلة الخامسة.
  - · الأهداف المنشودة والمعايير الكمية الحددة في المرحلة الرابعة.
    - العمل على تقليص أو إزالة هذه الفجوة عن طريق: "أ
      - توفير الموارد والإمكانات اللازمة.
- إعادة النظر في الأهداف الموضوعة، بهدف خفيض حجم التوقعات
   بعيث تكون قريبة من واقع موارد وإمكانات الشركة.
  - إعادة صياغة رسالة الشركة إذا لزم الأمر.

<sup>11 -</sup> المرجع السابق ص١٧.

<sup>11-</sup> الرجع السابق ص١٧.

سابعاً: وضع الخطط الاحتياطية: Contingency Planning

ومـن خـلال خَليـل الفجـوة علـى النحـو الـسابق يقـف فريـق التخطـيط الإستراتيجى على:"ا

- الفرص المتاحة للشركة/ المخاطر المحدقة بها.
- اعتماداً على درجة احتمال حدوثها. يلجأ فريق التخطيط الإستراتيجي
   إلى وضع الخطط الاحتياطية اللازمة.

تُامِناً: وضع الخطط المتكاملة والنسقة للمجالات الوظيفية

**Integrated Functional Plans** 

وبعد أن يتم خُليل الفجوة بين الإمكانات والموارد والأهداف المنشودة. وبعد أن يقرر فريق التخطيط الإستراتيجي كيفية ردم أو سد الفجوة أو تقريبها. يتم بعد ذلك تفويض رؤساء القطاعات الوظيفية الرئيسة للشركة مسؤولية وضع الخطط الفرعية للإدارات، مثل:

- خطة الإنتاج.
- خطة التسويق والمبيعات.
  - الخطة المالية.
  - خطة الموارد البشرية.
- خطة العدات الرأسمالية.

١٢- الرجع السابق ص ١٧-١١

مع ضرورة:11

- التنسيق بين خطط الإدارات لضمان توافقها وتكاملها في سبيل عقيق
   الخطة الإستراتيجية.
- \* والتأكد من فهم واستيعاب كل قطاع من قطاعات الشركة لخطط
   القطاعات الأخرى.
  - \* وعلى أساس ما تقدم يتم وضع ميزانية الشركة.

تاسعاً: التنفيذ Implementation

تتضمن مرحلة التنفيذ وفقاً لهذا النموذج: 16

- أعداد برامج وخطط التنفيذ لكل قطاع/ إدارة وفقاً لنطاق اختصاصها.
  - \* دمج وتنسيق تلك البرامج على مستوى الإدارة العليا.
- خ نقبل المستؤولية من فريق التخطيط الإستزائيجي إلى رؤساء القطاعات
   الرئيسة للشركة ومن ثم إلى مديري الإدارات. وذلك لترجمتها إلى واقع عملي.
- \* يجب على المديرين مراعاة ربط الخطة الإستراتيجية بالقرارات اليومية التي يتخذونها.

<sup>11-</sup> الرجع السابق ص١١.

<sup>11-</sup> الرجع السابق ص٢٩.

- المسح البيئي: يحب على الشركة طيلة حياتها أن تتنبه لما يدور
   حولها في البيئات المختلفة ومدى تأثيره عليها، وتتمثل هذه البيئات فيما يلي: ١٦
  - البيئة الداخلية للشركة.
    - · بيئة المنافسة.
    - · بيئة الصناعة.
  - البيئة الاقتصادية الكلية.

وتزداد أهمية المسح البيئي كعملية مستمرة على مدى مختلف مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي، بما فيها مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

#### ما هي فوائد التخطيط الإستراتيجي؟

تتمثل أهم فوائد التخطيط الإستراتيجي فيما يلي":

- يقلص الفائض والفاقد من الموارد.
- \* يضع معايير تساعد على الرقابة.

١٦- المرجع السابق، ص١٩.

<sup>27</sup> http://cserkesz.hu/strategia/htr/planninkit ecomplete.pdf CHAPTER5 STRATEGY: THE STRATEGIC PLANNING KIT.Op.citP, P66 - 67 Harley-Davidson, Chapter 5. http://www.uncp.edu/home/marson/348\_strategic\_planning.htm, John A. Yankey. Strategic Planning.

- بربط بين الخطط قصيرة المدى وطويلة المدى. والخطط اليومية في سبيل
   إنجاز الأهداف الموضوعة.
  - \* توضح وتوحد الغرض الذي يعمل الجميع من أجله.
- \* يحكن المنظمة من فحسين أدائها (جودة منتجاتها أو خدماتها) في
   مواجهة المنافسين.
- بساعد المنظمة على اكتساب المزايا التنافسية أي العوامل الـتي خَقـق
   لها سبقاً في سباق المنافسة وتساعدها على زيادة أرباحها.
  - څدد القيود والعقبات.
  - \* مَكُّن المنظمة من خديد أولوباتها التي توجه لها مواردها المختلفة.
    - \* يحدد المسؤولية عن تنفيذ المهام.
- يهيئ المنظمة للتوجه المستقبلي كما أن هناك علاقة مباشرة بين
   التفكير والتخطيط الإستراتيجي، والأداء حيث يساهمان في:
  - خَفيق معدلات أعلى من الأرباح والعائد على الاستثمار.
    - · خَفيق نتائج مالية إيجابية على كل الأصعدة.
  - خفيف وتفادى الآثار السلبية لمتغيرات البيئة الخارجية على الأداء.
     ويرى جون يانكي أن التخطيط الإستراتيجي يحقق الفوائد التالية ١٨٠٠.

<sup>28</sup> http://www.uncp.edu/home/marson/348\_strategic\_planning.htm, John A. Yankey, Strategic Planning. O.p, cit.

- ١ ـ بوفر للمنظمة غاية مشتركة (COMMON PURPOSE). تساعدها على
   خقيق النطوير التنظيمي المستقبلي.
  - إلى يستحث التفكير فيما هو أن ويستوضح التوجهات المستقبلية للمنظمة.
    - ٣ ـ خسين الأداء التنظيمي.
    - ٤ بناء العمل الجماعي والخبرة التخصصية والتمرس.
    - ٥ ـ تطوير إطار فكري منهجي لاخاذ القرارات وغديد الأولويات.
    - أ- خسين وتعزيز القدرة على استجابة المنظمة لاحتياجات الجتمع.
  - ٧- تعزيز الروح المعنوبة للموظفين والنزامهم بتحقيق رسالة المنظمة.
    - ٨- توجيه جهود زيادة الموارد المالية.
- ٩. تمركز المنظمة في السوق بالشكل الذي يمكنها من الاستفادة من الفرص
   الساغة وتفادي المخاطر والتهديدات الحدقة.
- ١٠ ـ توفير الآلية المناسبة لنوعية حملة الأسهم بجريات الأمور في المنظمة.

# ما هي الانتقادات الموجهة للتخطيط الإستراتيجي؟

من ناحية أخرى توجه إلى التخطيط الإستراتيجي الانتقادات التالية 14:

- إن عملية التخطيط الإستراتيجي تستغرق وقتا طويلاً.
- أ إن عبالم اليبوم البذي يتبسم بالبسرعة المفرطة للتغيير، يجعبل الخطبة
   الإستراتيجية متقادمة بمجرد الفراغ من إعدادها.

29 Ibid.

- الاعتقاد بأن التخطيط الإسترائيجي خيالي تجريدي بعيد عن أرض
   الواقع في حيز الحياة العملية أو إدارة النشاطات اليومية.
- إن العديد من المنظمات التي تعمل في مجال العمل الاجتماعي تواجه
  أزمات تتطلب مواجهة سريعة لقضايا تقرر بقاؤها. ولا ختمل مثل هذه
  الأزمات الوقت اللازم لإجراء خطيط استراتيجي.
- إن المنظمات الستي تعمل في مجال العمال الاجتماعي لا تطبق
  الإستراتيجيات أو الخطط الإستراتيجية التي تضعها من خلال عملية
  التخطيط الإستراتيجي، الأمر الذي يؤدي إلى توجيه الانتقاد ونداءات
  التحرر من وهم التخطيط الإستراتيجي، لأنه لا قيمة له.

# ما هي أهم الأخطاء الشائعة لمارسة التخطيط الإستراتيجي؟

يرى ستيفن هيئز أن هناك العديد من المهارسات الخاطئة للتخطيط الإستراتيجي من قبل المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي في الشركات المعاصرة. ومن أكثر هذه الأخطاء شيوعاً ما يلي:"

- الإخفاق في ربط ودمج التخطيط على مختلف المستويات التنظيمية.
  - \* فصل التخطيط عن الممارسات الإدارية اليومية.
  - بناء التنبؤات طويلة المدى على استنباطات الماضى فقط.
- استخدام الجاه واسع النطاق وغير ميز للتخطيط الإستراتيجي والتغيير
   الإستراتيجي.

- » صياغة بيانات للرؤية الإستراتيجية والرسالة والقيم الجوهرية

   كمظاهر شكلية. دون أن يكون هناك أهداف أو معايير ومقاييس للأداء.
- عقد خلوات تنفيذية سنوباً في عطلة نهاية الأسبوع: أي التفكير في
   التخطيط الإستراتيجي عندما يحين موعد رفع الخطة فقط.
- الإخفاق في إكمال عملية التنفيذ بفعالية أو في إكمال دورة إدارة التغيير.
- عدم إشراك الموظفين في إعداد الخطة إعمالاً للمبدأ القائل أن الناس بدعمون ما يشاركون في إيجاده. خصوصا في ظل عدم كفاية مشاركة الإدارة المنفذة للخطة.
- العبودة إلى إدارة الأعمال كالمعتباد بعبد انتبهاء عملية التخطيط
   الإستراتيجي. من منطلق سأفعل ما أعتقد أنه صحيحاً.
- الإخضاق في اختاذ الخيبارات الإستراتيجية البصعبة بسبب قصع الآراء
   المخالفة لرأي صانع القرار.
  - ★ نظراً لافتقاره للوحة للقياس فإنه يقيس ما يسهل قياسه وليس ما هو مهم.
- الإخفاق في تعريف وإعداد خطط ثلاثية ذات مغزى للوحدات
   الإستراتيجية التجارية. أو لجالات أعمال أو إدارات رئيسة.
  - إغفال المقارنة المياسية المرجعية بين منظمتك والمنظمات المنافسة.
- أن ترى المنظمة أن وثيقة الخطة الإستراتيجية تمثّل هدفاً في حد ذاتها
   وليست مجرد وسيلة.

- استخدام مصطلحات خطيط ولغة محيرة وغامضة نتيجة حصر المنظمة نفسها في الاعتماد على مراجع محدودة في مجال التخطيط والتغيير.
- الاعتماد على الذات في إدارة ورشة عمل التخطيط الإستراتيجي بهدف التوفير عندما يتطلب الموقف الاستعانة بخبير أو مستشار متمرس في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- الإخفاق في تحديد مركز المنظمة المتفرد في السوق مقارنة بالمنافسين في أعبن العملاء.
- عسدم كفايسة مسشاركة الإدارة العليسا في قيسادة عمليسة التخطسيط
   الإستراتيجي.
  - الإخفاق في إجراء مسح بيئي منتظم ذي مغزى ومفيد خلال العام.
    - السعى وراء ما تريد الإدارة العليا أن تسمعه وليس وراء الحقيقة.

#### لماذا يخفق التخطيط الإستراتيجي؟

وللإجابة على هذا السؤال يقول جون يانكي: أن هناك وبصفة عامة نوعين من الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق التخطيط الإستراتيجي وهما: "

ا - الإستراتيجية غير الملائمة: Inappropriate Strategy

Foor Implementation - سوء التنفيذ:

<sup>31</sup> http://www.uncp.edu/home/marson/348\_strategic\_planning.htm, John A. Yankey, Strategic Planning, o.p, cit.

## صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي:

سطع فجم التخطيط الإستراتيجي في البسبعينات والثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين، إلى أن وجه هندي منتزبيرغ هجوماً شديداً عليه من خلال كتابه النشهير (صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي) وتتمثل أوجه قصور التخطيط الإستراتيجي كما يراها هنري مينتزبيرغ في النقاط التالية ":

- \* إذا كان تحديث الحليم المستقبلي هيو أهيم شيء في التخطيط الإستراتيجي، وإذا كان هذا الأمر مازال يعتمد على الإبداع والابتكار ولم يصبح علماً حتى الآن فما قيمة التخطيط الإستراتيجي؟
  - \* هل وجود إدارة للتخطيط تعنى أننا خطط فعلاً؟
    - \* هل التخطيط يستحق أن نقوم به؟
    - ألا يقيد التخطيط الابتكار والإبداع؟
  - التخطيط عد من سلطات الإدارة العليا فكيف ستلتزم به؟
    - ألا يسبب التخطيط نقصاً في المرونة؟
    - \* كيف يحكن وضع مقاييس كمية للأهداف الاجتماعية؟
      - ألا يلغي التخطيط الحدس (الفطنة)؟
      - \* كيف مكن التنبؤ بالتغيرات في عالم سريع التغير؟

- أليس السيناريو أفضل من التخطيط؟
- \* يعتمد التخطيط على المعلومات وهذه يوفرها المنفذون. ويكنهم التلاعب بها أليس كذلك؟
- هل محكن الادعاء بأن التخطيط كنموذج يصلح لكل المنظمات (صغيرة أو كبيرة، مهنية أو عامة، مركزية أو دمقراطية)؟
- \* هل يمكن فعالاً تشكيل الميزانيات حسب الخطة؟ أليست معتمدة على
   المقارنة مع الميزانيات السايقة؟
  - \* هل يمكن وضع خطة إستراتيجية في ظل قيادات متغيرة؟
- \* هل يحكن أن يكون التخطيط الإستراتيجي منفصلاً عن خطة الجهات
   الأعلى؟ وماذا لو كانت الأعلى غير جيدة أو غير جادة أو غير مستقرة؟

ثم بدأ المدافعون عن التخطيط الإستراتيجي بالرد وكان من أبرز الكتب الستي توليت البدفاع (سيقوط وصيعود التخطيط الإستراتيجي). وغيره وخلاصة الرد:

- التخطيط الإسترائيجي أداة ولا يصح أن ينظر إليه بقدسية.
- \* رغم الملاحظات التي أثيرت على التخطيط الإستراتيجي إلا أنه يبقى
   أفضل من عدم وجود خطة إستراتيجية.
- \* ينبغي أن يكون التخطيط مرناً ليتم تعديله كلما حدثت متغيرات
   والملاحظات الرئيسية هي على التخطيط الجامد.

- نعم هناك تغييرات رئيسية في العبالم وكنذلك في الظروف الداخلية في المنظمة والظروف الحيطة بها. ولكن رغم ذلك فهناك توقعات عامة ومؤشرات رئيسية يمكن الاسترشاد بها في وضع الخطة.
- \* وأخيراً ما البديل الذي يطرحه المنتقدون. فإن كان خطيط السيناريوهات
   فهو أحد طرق التخطيط الإستراتيجي، وكتاج في النهابة إلى تفاصيل
   عملية ليمكن تطبيقه وبالتالي عدنا إلى التخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثانى

# مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية التفكير الإستراتيجي

## كيف نشأ مفهوم التفكير الإستراتيجي؟

نشأ التفكير الإستراتيجي من الانجاهات المختلفة التي استخدمتها الشركات لتخطيط أعمالها التجارية، فقبل عام ١٩٢٠م كان هناك عدد قليل جداً من الشركات التي تمارس ما أصبح يطلق عليه الآن التخطيط طويل المدى (Long-Term Planning). وكانت تدار معظم الشركات آنذاك بأسلوب المقاولين والمتعهدين (أي بعقلية رجال الأعمال الأعمال المدى القصير. أما القرارات التي كانت تتخذ لإدارة الأعمال فكانت تركز على المدى القصير. فالمصنعون ينتجون المنتجات، والبائعون يبيعونها، والحاسبون بحسبون الإيرادات والمصروفات، أما الدافع الذي كان يدفع العديد من تلك الشركات فهو النضال من أجل البقاء أ.

I http://faculty.darden.edu/bourgeoisj/files/Figures%20Ch1.ppt, STRATEGIC THINKING, Chapter 1.

#### مفهوم التفكير الإستراتيجي:

يرى مينتزبيرغ أن التخطيط الإستراتيجي في الممارسة اليوم يتمثّل في البرمجة الإستراتيجية (Strategic Programming) التي تبين وتوضح وتضصل الإستراتيجيات القائمة والموجودة.

ويعتقد أنه عندما يفهم المديرون الفرق بين التخطيط، والتفكير الإستراتيجي، فإنهم سيلجئون إلى ما ينبغي أن تكون عليه عملية صنع الإستراتيجيات، أي اقتناص كل ما يتعلمه من كل المصادر (سواء الآراء والأفكار التي يكتسبها من خلال جاربه الشخصية أو من خلال خبراته العملية في التفاعل داخل المنظمة، أو البيانات والمعلومات التي يحصل عليها من خلال بكوث السوق). وبالتالي الاستدلال المنطقي للاستفادة من ذلك التعلم في صيغة الرؤية المستقبلية والتوجهات الرئيسية للمنظمة.

إن مينتزبيرغ لا يقصد التخلص من المخططين، وإنما يقصد أن هؤلاء الأفراد الدين لديهم مسؤوليات خطيطية ينبغي أن يكونوا محيطين بعملية صنع الإستراتيجيات وليسو داخلها. فالمخططون يجب أن يزودوا ويساندوا عملية صنع الإستراتيجيات بالحقائق والمعلومات التي يحتاجها المفكرون الإستراتيجيون وينبغي أن يتصرفوا كمحفزين للتفاعل والتكامل (Catalysts) الدين يساندون صنع الإستراتيجيات من خالال المساعدة وتشجيع المديرين على التفكير استراتيجياً. كما ينبغي عليهم المساعدة في خديد الخطوات المطلوبة للتنفيذ لتحقيق وإنجاز الرؤية المستقبلية في خديد الخطوات المطلوبة للتنفيذ لتحقيق وإنجاز الرؤية المستقبلية

ويميز مينتزبيرغ بهن المخططين والمديرين:

المخططون: فالمخططون ليس لديهم السلطة التي تمكنهم من الالتزام. كما أنهم ليس لديهم ما لدى المديرين من إمكانية الوصول إلى المعلومات الهامة اللازمة لصنع الإستراتيجيات.

المديسرون: من ناحية أخرى فإن المديرين يعيشون دائما عُت سطوة ضغط الوقت. من أجل صنع القرارات ومن ثم تنفيذها. وليس مجرد توضيحها. وغت هذا الضغط المستمر فإنهم قد يغفلون بعض المعلومات التحليلية الهامة. كما قد تفوتهم بعض الأسئلة الصحيحة فضلاً عن إيحاد الإجابة الصحيحة لها. وتناول قضايا معقدة بالتفكير المتعمق فيها وأخذها في الاعتبار.

وينبغي على المخططين أن يعملوا كباحثين عن الإستراتيجيات ومحللين ومحفزين لها، وأن يشجعوا المديرين على التفكير في المستقبل بطريقة مبتكرة. وأن يتحدوا الحكمة التقليدية، وأن يثيروا الأسئلة الصعبة، وأن يختبروا الافتراضات التقليدية. وأن يساعدوا أنفسهم على الخروج من الروتين المل.

<sup>2</sup> PEGGY SIMCIC BRONN AND CARL BRONN, ISSUES MANAGEMENT AS A BASIS FOR STRATEGIC ORIENTATION. (JOURNAL FOR PUBLIC AFFAIRS, SPECIAL EDITION ON ISSUES MANAGEMENT).

#### ما هي عناصر التفكير الإستراتيجي؟

بيداً الجَاه النظم من مسح البيئة المستقبلية ( Scan ). ثم ينطلق إلى تعريف الرؤية المستقبلية المثالية. وكذلك الرسالة. والقيم الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى خقيقها. أي أن الجَاه النظم يحدد أولاً (المخرجات أو الوضع النهائي المرغوب) بينما النصاذج الأخرى تبدأ من خليل الوضع الراهن.

وبعد تعريف المستقبل المثالي المنشود. يمكن تقويم الوضع الراهن باستخدام خليل سوات (SWOT Analysis) أي خديد نقباط القوة ونقباط الضعف والفرص والتهديدات التي تنظوي عليها كل من البيئة الداخلية. والبيئة الخارجية. ثم يتم وضع الإستراتيجيات لسد الفجوة وحقيق الرؤية المستقبلية، وبدون البدء بالمستقبل ومقارنته بالوضع الراهن فلن تكون هناك فجوة.

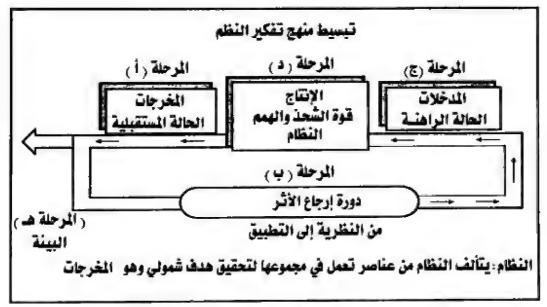
ويتجاوز الجّاه النظم التخطيط الإستراتيجي إلى مستوى التنفيذ في التخطيط التخطيط السنوي وإلى مستوى الميزانية ثم يتحسرك عُسو إدارة التغيير، والتنفيذ عبر النموذج الذي وضعه مركز الإدارة الإستراتيجية، والذي يطلق عليه نموذج هندسة تفوق منظمات الأعمال ( Business Excellence Arcticture عليه أولذي يؤدي في النهاية إلى إعادة تدوير الخطة الإستراتيجية وحّويلها إلى عملية خطيط تتم بصفة سنوية.

عملية بخريبية أيضا؛ وعلى المستوى الكلي (macro level) فإن العملية في حد ذاتها تعتبر عملية بخريبية، فمن خلال هذه العملية تتم مساعدة العملاء على التوصل إلى الإجابات الصحيحة لأسئلتهم وإلى المعاني التي يفهمونها ويرونها في الخطة. الأمر الذي يستند إلى نظرية تعليم البالغين والتي من مبادئها أن البالغين يتعلمون بشكل أفضل من خلال المارسة. كما أن هذا يعزز المبدأ الذي ينطلق منه منهج تفكير النظم كأساس لنظام الإدارة الإستراتيجية وهو أن الناس يساندون ما يشاركون في إيحاده كما سبق أن أشرت."

والــشـكل التوضــيحي التــالي يتــضمن عناصــر غــوذج الــتفكير الإسـتراتيجي.

<sup>3</sup> ETON LAWRANCE. STRATEGIC THINKING: A DISCUSSION PAPER PREPARED FOR THE RESEARCH DIRECTORATE, POLICY, RESEARCH AND COMMUNICATION BRANCH, PERSONNEL DEVELOPMENT AND RESOURCING GROUP. APRIL 27, 1999.

#### عناصر التفكير الإستراتيجي



http://www.hainescentre.com/Center for strategic management

والشكل التوضيحي التالي يُعسد الجّاه النظم للتفكير الإسـتراتيجي من أجل تمكين المنظمة من بلوغ حافة المنافسة.

#### عناصر التفكير الإستراتيجي اتجاه النظم للتفكير الاستراتيجي من أجل تمكن المنظمة من يلوغ حافة المنافسة → العمليات والهياكل (3) المدخلات المغرجات الحالة التخطيط للتنفيذ المستقبلة 7) الخطط السنوية عملية متوازية 2) الإستراتيجية اليرانيات الاستراتيجية السنوية والتحديد مشاركة أصحاب الصالح والنفوذ <sup>©</sup> خطة أعمال ثلاثية الرئيسي

إرجاع الأثر
 في كل خطوة

ETON LAWRANCE. STRATEGIC THINKING: A DISCUSSION PAPER PREPARED FOR THE RESEARCH DIRECTORATE, POLICY, RESEARCH AND COMMUNICATION BRANCH, PERSONNEL DEVELOPMEN T AND RESOURCING GROUP. APRIL 27. 1999

مقاييس النجاح

## ما أهمية التفكير الإستراتيجي؟

وضع الاستراتيجية

تقويم الوضع الراهن

يرى أبان وبلسون (Ian Wilson) أنه في هذه الفترة الـتي تنسم بـالتغيير السريع يُحب التحول من التخطيط الإستراتيجي إلى الـتفكير الإسـتراتيجي والإدارة الإسـتراتيجية وفي مقالة له نشرت في عام ١٩٩٤م.

Harvard Business ) وفي أحد أعداد مجلة هارفارد بينزيس ريفيو (Review Fall And Rise ) بعنوان سقوط وانبعاث التخطيط الإستراتيجي (Review (Henry Mintzberg) أن (Of Strategic Planning

الرؤية المتقبلية الثالية

مسح البيئة

التخطيط الإستراتيجي يعرقل ويعترض سبيل التفكير الإستراتيجي. وتتمثّل وجهة نظر مينتزييرغ فيما يلي:

- ان التخطيط الإستراتيجي يعنى بالتحليل (Analysis) معنى تحليل هدف
   ما إلى عدد من الخطوات، وبيان كيفية تنفيذ هذه الخطوات وتقدير الآثار
   والعواقب المتوقعة لكل خطوة.
- آ بينها يعنى التفكير الإستراتيجي بالاستدلال المنطقي (Syntheses).
   واستخدم الحدس ( الفطئة ) والبديهة والابتكار لصياغة ورسم مشهد وصورة متكاملة. ورؤية إستراتيجية مستقبلية لمسار وتوجه المنظمة.
- ٣ وتكمن المشكلة في أن مؤيدي التخطيط الإستراتيجي يعتقدون أن التحليل (Analysis)، وأنه في التحليل (Syntheses)، وأنه في أفضل الممارسات- فإن التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي والإستراتيجي والإستراتيجية هي مجرد مترادفات لفظية. وهذا الاعتقاد بدوره يستند على الافتراض بإمكانية التنبؤ وإمكانية وضبع صبغة رسمية لعملية صنع الإستراتيجيات.¹

#### التفكير الإستراتيجي هو الخاصية الهامة التي تتفرد بها الإستراتيجية:

إن الخاصية الهامة التي تتفرد بها الإستراتيجية هي أنها تمكن المنظهة من أن تكون مختلفة عن الآخرين، والميزة التنافسية المستدامة مكنة التحقيق فقط من خلال القيام بنشاطات مختلفة عن تلك التي يقوم بها المنافسون أو من خلال القيام بالنشاطات المختلفة بطرق مختلفة.

مكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تعنى بالتفكير الإستراتيجي في المنظمة من حيث أ:

- (أ)غرضها.
  - (ب) أدائها.
- (ج ) مواردها.
- ( د ) بيئتها.
- (هـ) حدودها.
- (و) تصمیمها.
- (ز) مستقبلها.

<sup>5</sup> www.awalenet.net.saDefining Strategic Management.
6 Ibid.

#### الخلط بين الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي:

أن الإدارة الإستراتيجية هي<sup>٧</sup>:

\* عملية تفكير معقدة تسعى إلى إدارة المنظمة وقيادة مسيرتها المستقبلية في بيئة معقدة ومحتدمة المنافسة. وهي عملية مستمرة وليست دورة أحادية. وحيث أنه لا يمكن قطعاً التنبؤ التام بالمستقبل والتأكد عما ينطوي عليه. لذلك كان لابد من إيجاد عملية تعلم وتكيف مستمر مع التقدم في تنفيذ الخطة. لذلك فكثيراً ما يتم الخلط بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.

## ما هو التفكير الإستراتيجي؛ (Strategic Thinking)

عرفت أيرين ساندرز (Irene Sanders) ، التفكير الإستراتيجي في كتابها "التفكير الإستراتيجي والعلم الجديد" Strategic Thinking and New Science على النحو الثالي:^

أن المقدمات البديهية لأي ندوة أو جلسة لوضع الإستراتيجية أو
 للتخطيط هي البدء باستكشاف البيئة من خلال عملية حدسية.
 تصورية. ابتكاريه تتمخض عن استنتاجات عن الموضوعات والقضايا

7 Ibid.

<sup>8</sup> GEORGE H. RYAN, GOVERNOR AND TOM HERNDON CGFM, DIRECTOR R.ESULT – ORIENTED PERFORMANCE DRIVEN PLANNING: CRAFTING THE STRATEGIC PLAN:A BRIEF CASE MANUAL FOR AGENCY STRATEGIC PLANNERS, ILLINOIS OFFICE OF STRATEGIC PLANNING. APRIL 2001, P.5.

والأناط والعلاقات الارتباطية والفرص الناشئة. وتشتمل هذه العملية على عنصرين رئيسيين هما:

- ا. بصيرة عن الحاضر Insight
- 7. وتنبؤ بالمستقبل Foresight

ويرى أيان ويلسون Ian Wilson 1994؛

- ا أن التفكير الإستراتيجي هو مجرد التفكير في الإستراتيجية. ووفقاً لرأي ويلسون فإن الحاجة له اليوم باتت أعظم من أي وقت مضى، وهذا يعني خَفيق مزيد من التحسينات في التخطيط الإستراتيجي.
- آن التغییرات اللي طرأت على هویة التخطیط الإستراتیجی كانت عمیقیة لدرجیة رئیسن معها أن یطلق علیه میسمی التفكیر الإستراتیجی أو الإدارة الإستراتیجیة.
- إن هذه الحاولات لإعادة تعريف وتسمية عملية التخطيط الإستراتيجي
   أدت إلى حدوث شيء من اللبس والغموض حول مفهوم التخطيط
   الإستراتيجي ومضامين كل منهما.

أما هنري مينتزبيرغ (Henry Mintzberg – 1994) والذي يعتبر أحد العلامات البارزة والخبراء المعدودين في حقال التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية '':

<sup>9</sup> PEGGY SIMCIC BRONN AND CARL BRONN, O.P, cit. 10 GEORGE H. RYAN, GOVERNOR AND TOM HERNDON. O.P, cit.

فعلى عكس ما ذهب إليه أيان ويلسون يـرى أن الـتفكير الإسـتراتيجي لــيس مجــرد تــصنيف أو أســم بــديل لكــل مــا يقــع عُــت مظلــة الإدارة الإسـتراتيجية. وإنما هو طريقة محددة للتفكير ولها خصائص واضحة،

وفي معرض تمييزه بين التخطيط الإستراتيجي، والتفكير الإستراتيجي، أوضح مينتـــزبيرغ أن التخطــيط الإســـتراتيجي هـــو البرمجـــة التنظيميــة المنهجيــة لاستراتيجيات محــدة سـلفاً، ويـتم وضـع خطـط تنفيذيـة (Action Plans) لوضعها موضـع التنفيـد. مـن ناحيـة أخـرى فـإن الــتفكير الإســتراتيجي هــو عمليـة اســتقراء واســتدلال منطقــي (Synthesizing Process) تعتمــد علــى الحـدس والبديهـة (الفطئـة) والابتكار، وتتمثل مخرجات أو نتاج هذه العملية في تكــوين مـشـهـد أو صــورة مدمجـة متكاملة عن المنظمة.

والشكلة كما يراها هو تكمن في أن الانجاهات التقليدية للتخطيط واللتي تميل إلى إضعاف وليس تقوية ربط ودمج التفكير الإستراتيجي بعملية التخطيط الإسترائيجي الأمر الذي يوهن ويضعف من فرص نجاح تكييفه للتطبيق في المنظمات. أما رائف سترسي (1996 – Ralph Stracey – 1996)؛ فهو يرى أن التفكير الإسترائيجي يعنى استخدام القياس والمتشابهات النوعية لتطوير أفكار ابتكاريه جديدة وتصميم نشاطات أو إجراءات مبنية على ما تم اكتسابه من تعلم جديد.

وهذا يختلف عن التخطيط الإستراتيجي والذي يركز على إتباع قواعد ميرمجة مسبقاً."

11 Ibid.

ويتبع رموند (Raymond - 1992) نفس المنطق من خلال تقسيم المنطق من خلال تقسيم المنطكير الإستراتيجية كوسيلة ذكبي معالجة البيانات والمعلومات. والإستراتيجية كتخيل ابتكاري":"

الأول : هو الذي نطلق عليه بصفة عامة التخطيط الإستراتيجي.

والثَّاني : هو الذي نعتبره التفكير الإستراتيجي.

إن هذا التشعب الثنائي إلى ابتكاري وخَليلي يعتبر هاماً في مناقشة موضوع التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.

وبصفة عامة محكن القول أن التفكير الإستراتيجي يتضمن التفكير والتصرف بناء على مجموعة معبنة من الافتراضات وإجراءات أخرى محتملة. يُعتمل أن تؤدي إلى حدي الافتراضات القائمة حالياً مركزاً الإجراءات البديلة الحالية ومن ثم التوصيل إلى أفيضل الافتراضات والإجراءات البديلة.

## ما هي ملامح المنظمة التي تفكر استراتيجياً؟

إن النظمة التي تفكر استراتيجياً حمّاً مِكن التعرف عليها بعدة طرق:"

١ \_ يعرف ويفهم التنفيذيون رسالتها وإستراتيجيتها.

يعرفون كفاءات وقدرات المنظمة الحورية.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> http://faculty.darden.edu/bourgeoisj/files/Figures%20Ch1.ppt, STRATEGIC THINKING, Chapter 1. O.P, cit.

- ٣- يعرفون منافسي الشركة ويستطيعون التنبؤ بردود أفعالهم عاه
   التحركات الإستراتيجية للشركة.
  - ٤ يوجدون بيئة تنظيمية تساند إستراتيجية الشركة.
- هـ يطــورون باســتمرار قــدرات جديــدة بهــدف بجديــد استراتيجياتهــم
   والمنافسة بنجاح في المستقبل.

## الحاجة إلى التفكير الإستراتيجي:

وفقاً لأنسوف (١٩٩٠–Ansoff). فإن مستوى القابلية للتغيير اليوم بليغ معدلاً لم يعد معه التخطيط الإستراتيجي الرسمي كافياً لتحقيق الاستجابة الآنية المناسبة للاضطرابات التي ينظوي عليها المستقبل، وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ذلك ومنها: "

- التطور الهائل في التقنية والذي يؤثر على البيئة الاقتصادية.
- المشاركة المتزايدة لحملة الأسهم في إدارة أعمال الشركة وعملياتها.
  الأمر الذي أدى إلى إثارة جدل كبير وأساسي حول طبيعة وأغراض شركات الأعمال.
  - ٣٠ زيادة الاهتمام بالسؤوليات الاجتماعية والبيئية.

14 Ibid.

ويسرى أنسسوف (Ansoff) أن هنساك منظمات أخفقات في توقيع والتنبيؤ بالضغوط الاجتماعية والسياسية التي تؤكد هذا المطلب ويمكن تفسير ذلك على قينام حاجبة أكبر اليبوم إلى الأشخاص النذين يستطيعون حقبا التفكير استراتيجياً. أي الأفراد الذين لا يحصرون أنفسهم داخيل حدود العملية والذين يستطيعون دمج البديهة مع الخيال والتحليل. (1985 - Guth - 1985).

ويرى هيز (Hayes) أن التفكير الإستراتيجي يعتبر مطلباً هاماً للمديرين من أجل:

- أ- فهم البيئة الخارجية المناسبة.
  - ا . فهم قدرات وأهداف المنظمة.
- ٣- فهنم الارتباطات القائمة بين الأحداث التي تبدو وأهمية الترابط.
  - ٤ إدراك العديد من المؤثرات.
  - ٥ استشعار الفرص الجديدة.
  - ١- رؤية الإستراتيجيات والحلول المتنوعة.

يـرى براهـالاد وهامـل (Parahalad & Hamel)؛ أن الـتفكير الإسـتراتيجي يجب أن يكون كفاءة محورية (Core Competency) للمنظمـة، كمـا يجب علـى المديرين التبصر في الأمور الإستراتيجية لقيادة الشركة.

إن التفكير الإستراتيجي الإبتكاري والمتبصر هو مفتاح الأداء والنجاح التنظيمي في البيئات المضطربة. هل يتوافق ويتكامل كل من: المتفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية أم أن أحدهم على محل الأخرين؟

#### نموذج ليدكا للتفكير الإستراتيجي:

لعل أفضل إجابة على هذا التساؤل هي نموذج ليدكا (Liedtka) والـتي تـرى أنـه عِـب أولاً توضيح بعـض القـضايا الحيطـة بمفهـوم الـتفكير الإستراتيجي، مثل:11

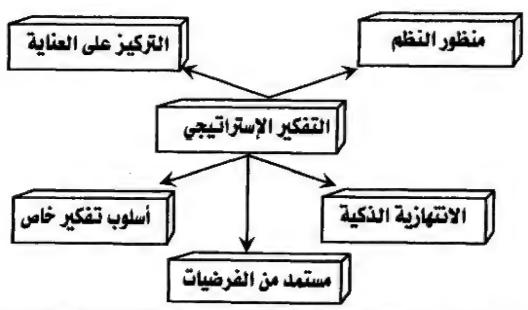
- \* ما هو التفكير الإستراتيجي؟ وكيف يمكن إدراك أهم ملامحه؟
  - \* وهل هو مختلف عن التخطيط الإستراتيجي؟
- \* وإذا كان الأمر كذلك فهل هو بديل للتخطيط الإستراتيجي
   سيحل محله?
- \* وهل يمكن الاستفادة من كل من التفكير الإسترائيجي والتخطيط
   الإسترائيجي في إطار نفس نظام الإدارة الإسترائيجية؟

إن البحسوث المعاصدرة تؤكد أن كسلاً من السنفكير الإسستراتيجي والتخطيط الإسستراتيجي وجهان لعملة واحدة. وأن كسلاً منهما ضروري ولكن ليس كافياً مفرده لتحقيق نظام فعال للإدارة الإسستراتيجي، وبالتالي فإن كلاً من التفكير والتخطيط الإستراتيجي يجب أن يعملا يداً بيد لإحراز أفضل النتائج والفوائد.

## ما أهم النماذج الفكرية للتفكير الإستراتيجي؟ نموذج ليدكا للتفكير الإستراتيجي Liedtka Model

بعد ظهور نموذج مينتزييرغ (Mintzberg Model 1998)، طبورت ليدكا (Liedtka - 1998)) نموذجا للتفكير الإستراتيجي يعرف بأنه أسلوب خاص للمتفكير يتسم بخصائص محددة وواضحة. ويبين السشكل التوضيحي التالي: "ا

#### عناصر التفكير الإستراتيجي



ETON LAWRANCE. STRATEGIC THINKING: A DISCUSSION PAPER PREPARED FOR THE RESEARCH DIRECTORATE, POLICY, RESEARCH AND COMMUNICATION BRANCH, PERSONNEL DEVELOPMEN T AND RESOURCING GROUP. APRIL 27, 1999 The Liedtka Model of the Elements of Strategic ThinkingJEAN M. LIEDTKA, LIN KING STRATEGIC THINKING WITH STRATEGIC PLANNING.

16 ETON LAWRANCE, O.P. cit.

#### عناصر التفكير الإستراتيجي:

العنصر الأول: منظور النظم: System Prospect

إن لدى المفكر الإستراتيجي غط ذهني لنظام كامل لإيجاد قيمة ما من البداية وحتى النهاية، ويفهم العلاقات الاعتمادية المتبادلة داخل المنظومة الواحدة.

فقد أكد بيتر سنغ (Peter Senge - 1995) على أهمية الأنماط الذهنية في التأثير على سلوكنا، ووفقا له فإن الأفكار ووجهات النظر الجديدة خُفق عادة في أن تأخذ طريقها إلى التطبيق والمارسة نظرا لتعارضها مع الصور الذهنية الداخلية، لذلك فإن خبراء التغيير السلوكي يلجأون إلى تغيير أنماطنا الذهنية من خلال تغيير الصور الذهنية التي غملها في أذهاننا عن العالم الخارجي وكيف يعمل.

ووفقها لجيمس مبور (James Moore - 1993) يجب أن تبؤدي النماذج أو الأنماط الذهنية (Mental Model) إلى تصبور منظمة الأعمال في سبباق أوسبع وأكبر من مجرد مجال الصناعة لكي يتحقق الإبداع.

ويقترح جيمس مور النظر إلى المنظمة ليس كعضو في حقال صناعة معينة، وإنما كنظام بيئي متكامل (Business Ecosystem) بحيث تعبر حدود عدة صناعات، ومن منظور النظام البيئي (Ecosystem) فإن الشركات تطور قدرات إبداعية جديدة تمكنها من العمال معا تعاونيا وتنافسيا لمساندة منتجات جديدة، وإشباع حاجات العملاء، والانتقال إلى إبداع جديد ومكذا.

إن التفكير استراتيجياً في ضوء ما سبق ينبغي أن يحفز الشركات على تبني التحالفات الإستراتيجية (Strategic Alliances) ليمكنها من النمو الصحيح في إطار شبكات المنافسة، وفقا لمفهوم البيئة الاقتصادية كمنظومة متكاملة (Business Ecosystem) وبالإضافة إلى فهم النظام البيئي الخارجي للأعمال (البيئة الاقتصادية كمنظومة متكاملة). والتي تعمل المنظمة في إطارها يجب أن يأخذ التفكير الإستراتيجي في اعتباره وتقديره العلاقات المتداخلة والمتبادلة بين الأجزاء الداخلية التي تشكل الكل. وكذا حقيقة أن الكل أعظم من أجزائه.

لقد استخدم سنغ (Senge - 1990) اصطلاح منهج النظم للتفكير لوصف الظاهرة ذاتها وأكد أنه بمثل أهم القواعد الخمس للهنظهة المتعلمة (The Five Disciplines of Learning Organization)، وأيد أن منهج تفكير النظم هو الذي يجعل بقية أنواع النعلم تتحقق بتناغم وانسجام، كما أوضح أن المشكلة الأساسية لمنظمات الأعمال هي الإخفاق في رؤية المشكلات كعناصر من عناصر الأنظمة، ومعظم مشكلات المنظمات المنظم المنظمات ال

إن منظور النظم يمكن الأفراد من استيضاح أدوارهـــم داخــل الأنظمـة الكبيرة. وكذا معرفة أثر سلوكهـم على الأجزاء الأخرى للنظام وكذلك علـى المخرجات النهائية. وبالتالي فإن هــذا الاجّــاه يمكــن مــن تنــاول الإســتراتيجية على مستوى المنظمة ككــل، وعلــى مستوى كــل مجــال وظيفــي، بــل وعلــى

مستوى الفرد أيضا. ومن المستحيل خسين المخرجات النهائية للنظام بدون حُقق مثل هذا الفهم.<sup>٧</sup>

العنصر الثَّاني: التركيرُ على الغاية Intent- Driven / Intent – Focused

يرى هاميل وبراهالاد (Hamel and Prahalad – 1994):^^

إن الغايـة الإسـتراتيجية (Strategic Intent) هــي اصـطلاح يتضمن وجهة نظر محـدة بـشأن الـسوق في المـدى الطويل أو بـشأن المركز التنافـسي الـذي تـسعى المنظمـة إلى خَقيقـه خـلال عقـد من الزمان، وبالتالي فهـو بحتّل توجها للمنظمـة. (A Sense of Direction)، الزمان، وبالتالي فهـو بحتّل توجها للمنظمـة. (Strategic Intent) مختلفة وبميزة وخمل وتكون الغاية الإستراتيجية (Strategic Intent) مختلفة وبميزة وخمل في طياتها وجهـة نظـر تنافـسية فريـدة عـن المستقبل. كما خمل رسالة إلى الموظفين تعدهـم باستكشاف قطاعات تنافسية جديدة، وبالتالى فهـى تبث معنى الاكتشاف (A Sense of Discovery).

والغاية الإستراتيجية تتصف أيضا بالإثارة العاطفية فهي تمثل هدقًا يراه الموظفون جديراً بالسعي والجهد، وبالتالي فهي تبث معنى المصير ( A ) . (Sense of Destiny ) الاجّاه.

وقد وصفتها ليدكا (Liedtka - 1998) على النحو الآتي:14

<sup>17</sup> http://faculty.darden.edu/bourgeoisj/files/Figures%20Ch1.ppt, STRATEGIC THINKING, Chapter 1. O.P, cit.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Ibid.

ا - إن الفاية الإستراتيجية توفر بؤرة التركيز التي تمكن الأفراد العاملين في منظمـة مـا في زيادة فاعليـة طاقاتهــم ليركــزوا اهتمامهــم وانتباههـم لمواجهـة المشوشات، والتركيـز علـى مـدى الوقـت الـذي يستغرقه إنجاز الهـدف وبالتـالي فـإن الـتفكير الإســتراتيجي بعـني أساســا وبــصفة مـستمرة بتــشكيل وإعـادة تــشكيل الغايــة الإسـتراتيجية.

العنصر الثالث: الذكاء الانتهازي/ الانتهاز الذكي (Intelligent Opportunism)

إن جوهر هذا العنصر هو الانفتاح للتجارب والخبرات الجديدة والتي تمكن المنظمة من الاستفادة من الإستراتيجيات البديلة والتي قد تبدو أكثر ملائمة واستجابة للبيئة الاقتصادية سريعة التغيير. "أ

حيث يرى مينتزييرغ (Mintzberg – 1990) أن هذا الانجّاه يعبر عن الفرق بين الإستراتيجية الرسومة (Emergent Strategy) والإستراتيجية الرسومة (المنشودة) (Deliberate Strategy).

ورجب على المنظمة عند مارسة الانتهاز الذكي او الذكاء الانتهازي. أن تأخذ في الاعتبار وجدية مدخلات الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا. والموظفين الأكثر إبداعاً والمذين لديهم القدرة على تقبل وحديد الإستراتيجيات البديلة والتى قد تكون أكثر ملائمة للبيئة.

فطبقا لهاميل (1997 - Hamel - 1997) إذا كنت تريد تكوين وجهة نظر أو تصور عن المستقبل، وإذا كنت تريد إيجاد إستراتيجية ذات معنى، فيجب عليك أولاً إيجاد هرم التخيل (Hierarchy of Imagination) وهذا يعنى إعادة توزيع حصص الأصوات وبالذات لاؤلئك الحرومين من حق المشاركة في عملية صنع الإستراتيجيات."

## العنصر الرابع: التفكير ثلاثي الأبعاد في البعد الزمني:

الماضي، والحاضر والستقيل Thinking in Time

فطبقا لرأى هاميل وبراهالاد \_(Hamel and Parhalad- 1994)

فإن الإستراتيجية لا يقودها المستقبل بمفرده ولكن أيضا الفجوة بين الوضع البراهن والغاية الإستراتيجية المستقبلية. وحسب رأيهها فإن الغاية الإستراتيجية تتضمن تمددا كبيرا للمنظمة (Sizudle Stretch).

وبالتالي فإن القدرات والموارد الحالية لن تفي بالغرض. الأمر الـذي يحير المنظمة على أن تكون مبدعة وخلاقة بدرجة أكبر. لتحقيق أعظم قـدر مـن المخرجات بالموارد الحدودة.

فبينها كانت النظرة التقليدية للإستراتيجية تركز على درجة التوفيق بين الموارد المتاحة والفرص الساخّة، فإن الغاية الإستراتيجية توجد عندم توافيق مفترط بنين الموارد والطموحيات، وبالتنالي فإنيه بنربط الماضي

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

بالحاضر وربطهما بالمستقبل فإن التفكير الإستراتيجي يكون قد حقق العنصر الرابع ألا وهو التفكير في أبعاد الزمن الثلاث (Thinking in Time)."

وقــد أوضــح (Neustadt- 1986) أن أبعــاد الـزمن الــثلاث وهــي الماضـــي والحاضر والمستقبل (Thinking in Time) لها ثلاثة عناصر وهى:

- ا ـ إدراك أن المستقبل لا يأتي من مكان معين وإنما من الماضي. وبالتالي فإن
   للماضي قيمة تنبؤية.
- إدراك أن منا يعنيننا عن المستقبل في الوقت الحاضر هو الرحيل عن
   الماضى (التعديلات التغييرات).
- ٣- المقارنة المستهرة، التأرجح والتذبذب المستهر بين الماضي والحاضر والمستقبل وباختصار يمكن القول بأن التفكير الإستراتيجي يعني بالماضي والحاضر والمستقبل، ولذلك فإنه يستخدم ذاكرة المنظمة وتاريخها العريض كمدخلات لصياغة مستقبلها.

العنصر الخامس: أنه مستمد من افتراضات أو فرضيات: Hypothesis Driven

فوفقا للأساليب العلمية فإنه يصنع افتراضات معبنة ويسعى إلى اختبارها. ووفقًا لليدكا (Liedtka - 1998) فإن هذا الاتجّاه يعتبر غريباً بالنسبة للعظم المديرين ومع ذلك ففي بيئة تتصف بتزايد توفر المعلومات وتناقص الوقت المتاح للتفكير فإن القدرة على صياغة فرضيات جيدة واختبارها

بكفاءة وفعالية. تعتبر قدرة أو كفاءة محورية حيوية. وهي تعتبر أيـضـا أهــم كفاءة محورية لأفضل دور الاستشارات الرائدة.

ونظراً لأن التفكير الإستراتيجي ينطلق من صياغة الفرضيات فإنه يتأرجح بين ثنائية التحليل والحدس أو البديهة (الفطنة) ( - Analytical - ) يتأرجح بين ثنائية التحليل والحدس أو البديهة (الفطنة) ( Intuitive Dichotomy ) والتي سادت الجدل القائم حول قيمة التخطيط الرسمي، فالتفكير الإستراتيجي يتصف بالابتكارية والاقتصادية.

وعلى الرغم من أن حقيق نمطي التفكير في أن واحد أمر صعب لما يتطلبه من تعليق الحكم الاقتصادي لكبي ينطلق الفكر الابتكاري. وعلى الرغم من أن الطرق العلمية قادرة على مساندة نمطي التفكير التحليلي والابتكاري بالتعاقب من خلال استخدام دورات معادة ومتكررة من صياغة الفرضيات واختبارها. فإن وضع الفرضيات يتضمن السؤال الابتكاري ماذا لو؟ أما اختبار الفرضيات فيتبع السؤال الابقومي لو حدث كذا.. إذن... ويقيم العلومات ذات العلاقة بالتحليل.

إن تكرار هذه العملية مكن المنظمة من أن تتيح لنفسها قاعبدة من الفرضيات المتنوعة دون التضحية بالقدرة على استكشاف الأفكار والاجّاهات النبيلة. والأثر المتحقق هو منظمة تستطيع أن تتجاوز الأفكار البسيطة المتعلقة بالعلاقة السببية بين المؤثر والأثر. وتواصل التعلم مدى الحياة. 17

## عناصر التفكير الإستراتيجي:

أوضحت ليدكا (Liedtka) أن العناصر الخمس معاً تصنف التفكير الإستراتيجي. والمفكر الإستراتيجي بنظرة شمولية واسعة تمكنه من رؤية الكل والعلاقات التي تربط بين الأجزاء. كلها. وذلك على صعيد المستويات الرئيسية الأربعة والعناصر الأفقية لنظام القيم المتكامل."

وباختصار فقد أوضحت ليدكا أن المفكر الإستراتيجي يبقى دائماً منفتحاً للفرص الساخمة سواء لتحقيق الغاية الإستراتيجية الحددة أو في سبيل السعى المستمر للتأكد من ملائمة الغاية الإستراتيجية.

إن السشركات الستي تسنجح في اكتسساب القسدرة علسى السنفكير الإستراتيجي تكون قد اكتسبت ميزة منافسة أو مصدراً جديداً للمزايا التنافسية. كما يتيح منظور النظم الشمولي للمنظمة إعادة تصميم عملياتها لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية.

من ناحية أخرى فإن التركييز على الغاية سيجعلها أكثر تصميماً وأقل تعرضاً للمشوشات. بينما ستحسن القدرة على التفكير في الوقت بأبعاده الثلاث (Think in Time) من جودة قراراتها وستسرع عملية تنفيذها.

أما القدرة على وضع الفرضيات واختبارها فستدمج كلا من التفكير الابتكاري، والتفكير الانتقادي في عملياتها. أما الانتهازية الذكية فستمكن المنظمة من أن تصبح أكثر استجابة للفرص الساغة. إن الأثر الكلي الذي خَفْقه هذه العناصر مجتمعة هو إيجاد طاقة للتفكير الإستراتيجي، والذي يمكن المنظمة من مواجهة ما أسماه (1994 - Day - 1994) الاختيارات الأساسية الثلاثة للقدرة على التفكير الإستراتيجي وهي: 11

- إيجاد مخرجات ذات قيمة عظيمة.
- المعدد على النافسين تقليدها.
  - ٣- والتكيف مع التغيير.

وترى ليدكا أن هذه العناصر المتداخلة عندما تتحقق جميعها تمكن المنظمة مثن خقيق مخرجات ايجابية عظيمة. شريطة أن يصاحب ذلك خطيط استراتيجي فعال يحفز ويستحث عملية التنفيذ لجني ثمار التفكير الإستراتيجي.

#### حافة النافسة بالنسية لنظمتك:

مجرد أن تمر المنظمات بتجربة تطبيق هذه العملية. يصبح بإمكانها خَمْيِقَ نَتَاتُج تَوْصِلُهَا إِلَى حَافَةَ المُنَافِسِةَ ( الطليعة) مِن خَلال:"<sup>1</sup>

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Stephen Haines and Terry Schmidt, Reinventing Strategic Planning: A Research – Based 21st Century Success Framework, Center of Strategic Management, op, cit.

- ا تأسيس نظام ودورة سنوية للإدارة الإستراتيجية كطريقة جديدة لإدارة الشركة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. فقد وجد أن ذلك يركز وبوحد جهود المنظمة ككل من القمة إلى القاعدة.
- العليا (التنفيذية) والإدارة الوسطى استراتيجياً، ومعرفياً كفادة وبناء فريق تنفيذي يعمل بروح العمل الجماعي والتي ستنتقل بحورها هبوطا من قمة التنظيم إلى قاعدته عبر كافة المستويات التنظيمية والإدارية. وقد وجد أن هذا يؤدى بدوره إلى تعزيز تكوين بيئة ثقافية تنظيمية تتبنى القيم الجوهرية للمنظمة (Core Values).
- الني تطبق هذه العملية، تظهر في السنة الثانية حيث حقق تقدما الني تطبق هذه العملية، تظهر في السنة الثانية حيث حقق تقدما عظيماً في الوصول إلى تفوق الأعمال، وحقيق الرؤية المستقبلية ومقاييس النجاح، وحقيق نتائج مالية أفضل، وزيادة رضا العملاء ورضا الوظفين. وحسين مساهمة المنظمة إلى المجتمع.
- ع. يصبح من الواضح للمنظمة التي تطبق هذه العملية رؤية تمركزها
   التنافسي في السوق. كما جد نفسها تسير باطراد خو إسعاد عملائها.

إن المنظمات خُتاج إلى الجّاه الـنظم للـتفكير. وإلى النظام والـــورة السنوية للإدارة الإستراتيجية لكى تصبح منظمات عالية الأداء.

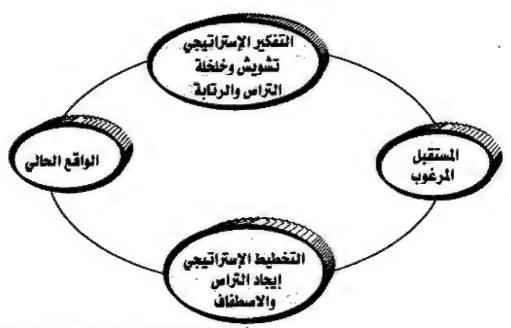
#### كيف يتكامل التغطيط والتفكير الإستراتيجي ؟

### الإدارة الإستراتيجية بوتقة التفكير والتخطيط الإستراتيجي



ETON LAWRANCE. STRATEGIC THINKING: A DISCUSSION PAPER PREPARED F OR THE RESEARCH DIRECTORATE, POLICY, RESEARCH AND COMMUNICATION BRANCH, PERSONNEL DEVELOPMENT AND RESOURCING GROUP. APRIL 27. 1999 JEAN M. LIEDTKA, LINKING STRATEGIC THINKING WITH STRATEGIC PLANNING.

#### التفكع الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي



JEAME M . LIEDTVO LINKING STRATEGIC THINKING WITH STRATEGIC PLANNING

#### · الحاجة إلى كل من التخطيط والتفكير الإستراتيجي:

إن التشعيب الكبير المتمثل في الخصائص التحليلية لعملية صياغة الإستراتيجيات (التخطيط الإستراتيجي) والخصائص الابتكارية "للتفكير الإستراتيجي" والسائدة في أدب الإدارة يترك القارئ خت تأثير الانطباع بأن هذين الالجاهين إلى صياغة الإستراتيجيات غير متوافقين وغير متكاملين مع بعضهما.

يؤكد معظم المُنظَّرين والمارسين أن كليهما ضروريان لتصياغة إستراتيجية حصيفة وحكيمة. أو لأي عملية حكيمة وحصيفة لصياغة الإستراتيجيات. فعلى سبيل المثال فبقدر أهمية التفكير في المستقبل، تأتي أهمية تهيئة العمليات اللازمة لتمكين المديرين من مواجهة والتعامل مع القضايا الإستراتيجية وهم وسط أزمائهم العملية اليومية. وبالتبالي فللا يمكننا أن نوجه كل الانتباه والاهتمام إلى عملية صياغة الإستراتيجيات. اذ لا بد من ترجمة الإستراتيجيات المبتكرة من خلال "التفكير الإستراتيجي" إلى خطط وبرامج وعمليات قابلة للتنفيذ من خلال "التخطيط الإستراتيجي".

وفي نفس الوقت يعتبر التخطيط الإستراتيجي هاماً وحيوياً ولكنه في حد ذاته لن يستطيع أن ينتج استراجيات فريدة تتحدى وتتجاوز حدود الصناعة وتعيد تعريف الصناعات إلا إذا استحثت العقلية الابتكارية ضمن العملية، مثل استخدام السيناريوهات البديلة في المستقبل.

إن النقطة الجديرة بالذكر هنا هي أن التفكير والتخطيط لإستراتيجي كلاهما ضروريان ولا يغني أحدهما عن الآخر في العمليات الفعالة لصياغة الإستراتيجيات. إن التحدي الحقيقي هو كيفية خوبل العمليتين بطريقة خقق الدمج الفعال بينهما.

ووفقاً لهيراكليسوس( 1998 – Hearacleos ) فيإن الستفكير والتخطيط الإسستراتيجي متسداخلان ومترابطان في إطبار جسدلي فلسفي. فبينها يعتبر كلاهيما ضيروريان لقيام إدارة إستراتيجية فعالة، وكل منهما على حده مهم وضروري إلا أنه لا يفي منفرداً لاستثارة واستحثاث كلتا العقليتين الابتكارية والتحليلية."

## ما هي الانتقادات الموجهة إلى التفكير الإستراتيجي؟

وجه عدد من المؤلفين ومنهم مامل وبراهالاد ( - Hamel and Parhalad ) بعض الانتقادات إلى غوذج ( Fahey and Prusak – 1998) وفاهي وبروزاك (1998 – 1998) بعض الانتقادات إلى غوذج التفكير الإستراتيجي والمتمثلة في ":

- \* نزوعه إلى التركيز على الماضي والحاضر وليس على المستقبل.
- \* تركيـزه علـى التحليـل والاسـتقراء الاسـتدلالي أكثـر مـن تركيـزه علـى
   الابتكار والإبداع.
- \* ميله إلى إيجاد (وهــم التأكــد) في عــالم أصــبح التأكــد فيــه ضــرب مــن
   المستحيل.

## ما الفرق بين عمليتي التخطيط والتفكير الإستراتيجي؟

ويطلق مصطلح التخطيط الإستراتيجي عادة ليتثير إلى عملية تفكير خَليلية برنامجية. تنفذ وفقاً لعوامل معينة تتعلق بما ينبغي إنجازه، ولكنها لا تشكك في مصداقية هذه العوامل، وبالتالي فهو أي التخطيط الإستراتيجي يوصف بأنه دورة تعلم مفردة أو أحادية (single - loop learning).

29 Ibid.

30 Ibid.

وفي المقابل فإن التفكير الإستراتيجي يستير إلي عملية تفكير ابتكاريه متشعبة وهو أسلوب ليصياغة الإستراتيجيات يعنى بإعادة تشكيل المستقبل وإيجاد مجالات جديدة للمنافسة بدلاً من النضال من أجل عقيق نهو بطئ. أو انكماش الأسواق. وعلى عكس التخطيط الإستراتيجي فإن التفكير الإستراتيجي يختبر مصداقية العوامل نفسها الأمر الذي يجعله يوصف بأنه دورة تعلم مزدوجة ( double loop learning)

والجدول التالي يعقد مقارنة بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي:

مقارنة بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي

التفكير الإستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي
Strategic Thinking	Strategic Planning
<ul> <li>* ينسحب على كل المستويات التنظيمية في الشركة.</li> </ul>	* تقتـصر مارسـته علــى كبــار التنفيذيين فقط.
<ul> <li>* تــشترك كافــة المــستويات في صــياغة الخطــة بــا في ذلــك العملاء.</li> </ul>	* يتـــولى المخططـــون في المركـــز الرئيـسـي الـتفكير ومــن ثم توزيـع الخطة.
* استخدام عملية لصياغة	* عمليــة صــياغة إســتراتيجية
الإستراتيجية تناسب الموقف	عامة تطبق في أي موقف أو بيئـة
واحتياجاته ومتطلباته.	تنظيمية.

التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking	التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning
* عمليــة مــستمرة. مخرجاتهــا لا ترتبط بمواعيد محددة زمنياً.	<ul> <li>* دورة زمنيــة قطيطيــة مــؤطرة</li> <li>على غرار الــدورة الزمنيــة لإعــداد</li> <li>الميزانيـة.</li> </ul>
* عملية تفكير حر تعتمد على الموضوع.	* جلسات معدة مسبقاً وفقــاً لإطار وجدول أعمال محدد.
<ul> <li></li></ul>	<ul> <li></li></ul>
* لا توجد إجابات فورية. مـزيج مـن الحدس والحقائق.	<ul> <li>* إجابات صحيحة والنطابق مع</li> <li>ما تراه الإدارة العليا.</li> </ul>
<ul> <li>* رؤية إستراتيجية مستقبلية.</li> <li>ابتكار. حدس.مشاريع.</li> </ul>	* خطة وخطوات محددة.
* مقاييس إبداعية تنطلق من الخطة التجارية. ورضا العمالاء. والموارد البشرية.	<ul> <li>★ مارســــــــــــــــــــــــــــــــــــ</li></ul>
* غير رسمي. Chaotic	* رسمي.

# ما الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية؟

## مكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال المقارنة التي يعقدها الجدول التالي بين كل من منهج التفكير التحليلي ومنهج تفكير النظم:

·	منهج التفكير التحليلي	منهج تفكير النظم
1	التخطيط الإستراتيجي التقليدي"مشروع" مشروع له بداية ونهاية.	عملية مستمرة مع وجود نظام مراجعة سنوية لنظام ودورة الإدارة الإستراتيجية للتأكد من صحة المسار.
¢	يعدها ويكتبها الاستشاريون والساندون الإداريون	تستمد من الرئيس التنفيذي والقادة التنفيذيين لقطاعات المنظمة الختلفة، ويساندها الاستشاريون.
۳	يبدأ من اليوم الأول/ ويقدر استقرائيا ويسير أو المستقبل.	تبدأ من الوضع المثالي في المستقبل ثم تعود إلى الوراء. إلى الوضع الراهن.
ź	صياغة لفظية منظمة ومراقبة متازة.	مقاييس للمخرجات. خطط للتنفيذ خديد للمسؤولية والحاسبة والمساءلة
٥	وثيقة ضخمة للتخطيط الإستراتيجي في نهايته.	التنفيذ/ إدارة التغيير/ التركيز على العملاء هي الهدف. وثيقة موجزة عبارة عن صفحة واحدة لكل إستراتيجية أهدف. (البساطة والإيجاز).

		T
منهج تفكير النظم	مثهج التفكير التحليلي	
جميع أصحاب المصالح وصناع	كبار القياديين التنفيذيين. وإدارة	1
القرار والنفوذ يساهمون في إرجاع	التخطيط يعتبران فريقين	
الأثر ويؤكمون التزامهم/ العمليات	مستقلين. ويعبران عن ذلك بـ	
المتوازية/ الأفراد يساندون ويدعمون ما	(غن وهم).	
يشاركون في إيجاده.		
تغييرات إستراتيجية في أدوارنا	يتم في خلوة تنفيذية أثناء	٧
وسلوكنا وأعمالنا اليومية.	عطلة نهاية الأسبوع.	
يرتبط ويدمج في وحدات الأعمال	المستوى الإستراتيجي فقط.	٨
والقرارات السنوية واليومية من خلال		
الإستراتيجيات الجوهرية والقيم		
الجوهرية.		
التموضع السوقي المبنى على التركيز	مشاريع تغيير فردية مثل إدارة	4
على العملاء. تقديم قيمة مضافة	الجودة الشاملة. خُسين	
هـما جوهر ومجال تركيز كل المشاريع.	الخدمات، التمكين، سلسلة	
	القيمة.	
مراجعة إستراتيجية سنوية وتحديث	مرة كل خمس سنوات.	1.
كل سنة.		
مسح بيئي للبيئة المستقبلية.	مسح بيئي للوضع الراهن	11
مراجعات ربع سنوية. باستمرار.	سنويا فقط.	

	منهج التفكير التحليلي	منهج تفكير النظم
17	أنوات خَلِيلِيةَ والتركيز على التحليل.	التركيز على الإستراتيجية الالتزام، والتبني الشخصي.
ır	العقلية المسيطرة على وحدات الأعمال والإدارات هي الانشغال بالأهداف.	الإستراتيجيات المشتركة التي تمثل الصفح الذي يحقق تماسك أجزاء المنظمة/ والقوى التنظيمية.
11	الرقابة عبر قنوات الهيكل التنظيمي (الهرم الإداري).	تمكين الموظفين المبنى على التركيز على العملاء والمستمد من القيم الجوهرية.
10	يبقى الهيكل التنظيمي كما هو.	إعادة التصميم الإستراتيجي الحُكم للأعمال.

#### القصل الثالث

## مفهوم وعناصر ومراحل الإدارة الإستراتيجية

## ما هي عملية الإدارة الإستراتيجية؟

هي مجموعة الالتزامات والقرارات والإجراءات الكاملة المطلوبة من الشركة/ النظمة لتحقيق القدرة الإستراتيجية على التنافس وكسب عوائد فوق المتوسطة أ.

### عملية الإدارة الإستراتيجية

هي العملية الهادفة إلى خَقيق رسالة الشركة ورؤيتها الإستراتيجية المستقبلية. من خلال:

\* خويل المدخلات الإستراتيجية (نتائج المسح البيئي، خليل البيئتين الداخلية والخارجية) إلى مخرجات إستراتيجية تتمثل في: (تعزيز القدرة التنافسية الإستراتيجية. وإيجاد ميزة تنافسيه مستدامة تتفوق على المنافسين غو خقيق أفضل استغلال محن لموارد الشركة وقدراتها وكفاءاتها الحورية. لتحقيق عوائد فوق متوسط عوائد الصناعة للضاعفة ثروة حملة الأسهم/ الملاك).

<sup>1</sup> http://mos.uwo.ca/courses/410/Ch01\_Dess1ce.ppt#276,7,Strategic Management, GREGORY DESS AND OTHERS, STRATEGIC MANAGEMENT, Chapter 1:Strategic Management: Creating Competitive Advantages: An Overview.

- " عن طريق:
- صياغة الإستراتيجية.
- تنفيذ الإستراتيجية.
- تقوم الإستراتيجية.

### ما هي عناصر عملية الإدارة الإستراتيجية؟

- تتمثل عناصر عملية الإدارة الإستراتيجية فيما يلى:¹
  - المدخلات الإستراتيجية.
  - أ . اللهام/ الأعمال الإستراتيجية.
    - ٣- المخرجات الإستراتيجية.
      - 1 إرجاع الأثر.

#### مدخلات عملية الإدارة الإستراتيجية:

تنقسم مدخلات عملية الإدارة الإستراتيجية إلى نوعين هما:

- مدخلات من البيئة الداخلية ":
  - Idelica
- القدرات والكفاءات الحورية.
  - نقاط القوة.
  - تقاط الضعف،
- توقعات أطراف المصلحة والتأثير.

<sup>2</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness, South-Western College Publishing, 2000.

<sup>3</sup> Ibid.

- مدخلات البيئة الخارجية: \*
- منتفيرات البيئة العامة: (الاقتنصادية، الاجتماعية، النسياسية،
   التقنية، القانونية، الديوغرافية... الخ).
  - الفرص.
  - المخاطر/ التهديدات.
  - توقعات أطراف المصلحة والتأثير.

## المُخرجات الإستراتيجية المنشودة من عملية الإدارة الإستراتيجية:

أما مخرجات عملية الإدارة الإستراتيجية فتشتمل على ما يلي:

- القدرة التنافسية الإستراتيجية:
- تتحقق عندما تنجح المنظمة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية عُقق
   قيمة مضافة.
  - الميزة التنافسية المستدامة:
- خُدث عندما تضع وتطور المنظمة إستراتيجية لا ينفذ المنافسون مثيلاً لها في ذات الوقت.
  - · وخقق فوائد يعجز المنافسون الحاليون والمحتملون عن تقليدها.
    - العوائد فوق متوسط عوائد الصناعة:
- عوائد تتجاوز ما يتوقع كسبها المستثمرون من استثمارات أخرى في مجالات ذات درجة مخاطرة ماثلة ٥.

<sup>4</sup> Ibid.

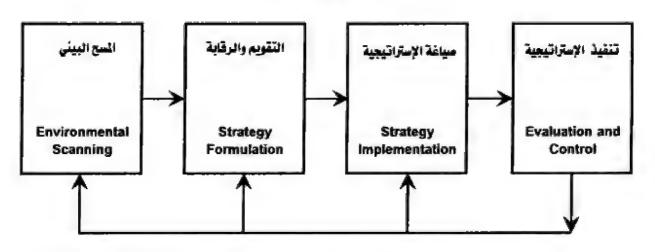
<sup>5</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

#### ما هي مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية؟

- تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من أربع مراحل رئيسة هي¹:
  - ا مرحلة المسح البيئي.
  - مرحلة صياغة الإستراتيجية.
    - ٣- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.
    - عرحلة تقوم الإستراتيجية.

## النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية

#### المراحل الأربع الأساسية



Wheelen, Thomas, L. and Hunger, J., David; Strategic Management and Business Policy; 2004; 9th Edition; Pearson.

<sup>6</sup> http://courses.missouristate.edu/mgt/coursecontent/mcppt/sm3ch01.ppt, Mary Coulter.

Strategic Management in Action, chapter 1, Introducing the Concepts.

#### القصل الرابع

## تحليل المنافسة

## ما هو أشهر النماذج الفكرية المتبعة لتحليل المنافسة؟

نموذج بورتر ذو القوى الخمس: لتحليل بينة المنافسة

PORTER'S FIVE FORCES MODEL

واضع نموذج القوى التنافسية الخمس هو المفكر الأمريكي مايكل بورتر، وذلك في كتابه (الإستراتيجية التنافسية: أساليب لتحليل الصناعات والمنافسة – ١٩٨٠م) ومنذ ذلك الوقت أصبح هذا النموذج أداة هامة لتحليل هياكل المنظمات والصناعات في سياق العمليات الإستراتيجية.

ويعتمد نموذج بورتر على الرأي القائل: أن إستراتيجية الشركة ينبغي أن تواجه الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية للمنظمة. وبصفة خاصة ينبغي أن تأخذ إستراثيجية الشركة في اعتبارها فهم هيكل الصناعة وكيفية حدوث التغييرات التي تطرأ عليه.

لقد حدد بورتر خمس قوى تنافسية تشكل أي صناعة في أي سوق، وهذه القوى الخمس تقرر درجة كثافة واحتدام المنافسة.وبالتالي درجة رخية وجاذبية مجال الصناعة محل التحليل. وبناءً عليه ينبغي أن يكون هدف

إستراتيجية الشركة هو تعديل هذه القوى التنافسية الخمس بطريقة فسن من قدرة المنظمة على التموقع أو التموضع الإستراتيجي في السوق وفي سباق المنافسة المحتدمة!.

ويؤيد نموذج بورتر خَليل القوى الدافعة في مجال الصناعة، وبناء على المعلومات المتوفرة من نتائج خَليل القوى التنافسية الخمس ستتمكن الإدارة من اخّاذ قرارات حول كيفية التأثير على أو تعزيز خصائص معينة في مجال الصناعة.

وتشتمل القوى الخمس على':

- ١ خطورة المنافسين الجدد الذين دخلوا مجال الصناعة المعني.
  - ١ تهديدات النتجات البديلة.
  - ٣ قوة تفاوض العملاء "الشترين".
    - ٤۔ قوة تفاوض الموردين
- ٥ درجة ندية واحتدام النافسة بين النافسين/ التنافسين الحاليين.

I http://www.Answers\_com2.htm COMPETITION ANALYSIS\Porter 5 forces analysis. http://www.themanager.org/Models/p5f.htm

<sup>2</sup> http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml http://www.themanager.org/Models/p5f.htm

#### تعليل قوى المنافسة ANALYSIS OF COMPETITIVE FORCES

- عديد :
- · الصادر الرئيسة للقوى التنافسية.
  - · درجة قوة هذه الضغوط.
    - " الهدف':
- ١- تعتبر القوى التنافسية مهمة باعتبار أن بحاح الإستراتيجية يتطلب بالضرورة تصميمها لمواجهة الضغوط التنافسية بنجاح.
- ١ و جب أن يكون الهدف هـو بناء مركـز قـوي في الـسـوق مؤسس علـى
   ميزة تنافسية.

3 Ibid.

4 Ibid.

#### تموذج تحليل قوى النافسة الخمس



Michael A. Hitt, R. Duane, Ireland Robert And E. HoskissonChapter 2, The External Environment Strategic Management and Strategic Competitiveness South Western College Publishing, 2000

## ما هي أهداف نموذج مايكل بورتر لتحليل القوى التنافسية الخمس؟

- · مِكن تلخيص أهداف مُوذج مايكل بورتر لتحليل قوى النافســة الخمس قيما يلي ُ:
  - بناء معوقات لمنع شركة ما من دخول مجال الصناعة.
- بناء هيكل تكاليف يجعل من الصعب على العملاء التحول إلى مورد أخر.
  - تغيير قاعدة المنافسة داخل مجال الصناعة.
  - تغيير ميزان القوى في العلاقة بين الشركة والعملاء والموردين.

<sup>5</sup> Michael A. Hitt, R. Duane, Ireland Robert And E. Hoskisson Chapter 2, The External Environment Strategic Management and Strategic Competitiveness. O.P.cit

#### ١. القوة التساومية والتفاوضية للعملاء:

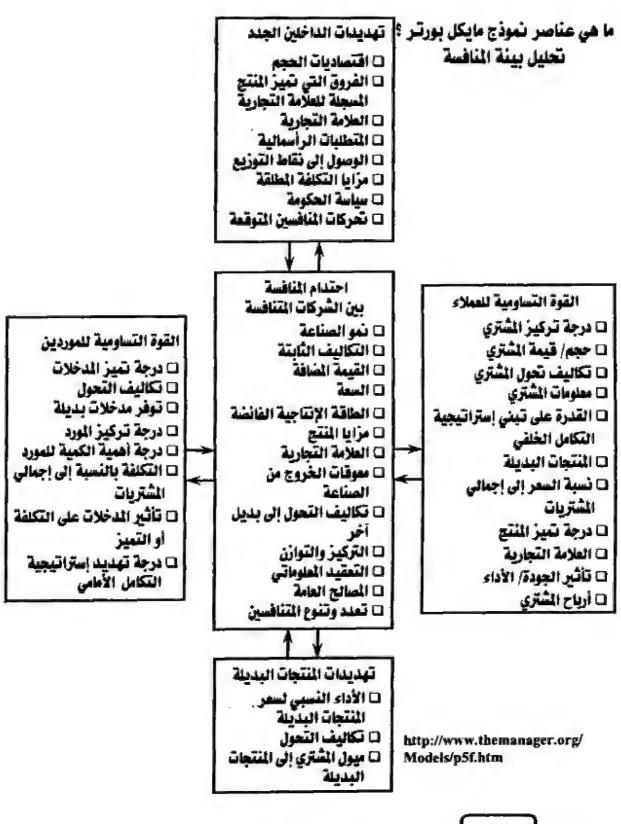
#### THE BARGAIMING POWER OF CUSTAMER

- وتشتمل على العناصر التالية ٨٧٠١:
- درجة تركيز المشتري نسبة إلى درجة تركيز الشركة.
  - قوة وفاعلية التفاوض.
    - قيمة الشترى.
- التكلفة المترتبة على التغيير (التحول من منتج إلى أخر) بالنسبة
   للمشتريswitching costs مقارنة بالتكلفة المترتبة على التغيير
   بالنسبة للشركة.
  - توافر المعلومات لدى الشتري.
  - القدرة على التكامل الخلفي backward integrate
    - درجة خسس الشترى للسعر.
      - درجة توفر منتجات بديلة.
      - قيمة إجمالي الشتريات.

<sup>6</sup> http://www.12manage.com/methods\_porter\_five\_forces.htmlCompetitive

<sup>7</sup> http://www.businessballs.com/portersfiveforcesofcompetition.htm

<sup>8</sup> http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml



#### ٧. القوة التساومية والتفاوضية للموردين:

#### THE BARGAINING POWER OF SUPPLIERS

- تشتمل على العناصر التالية ١١٠١٠٠٠؛
- التكلفة المترتبة على التغيير بالنسبة للمورد مقارنة بالتكلفة
   المترتبة على التغيير بالنسبة للشركة.
  - درجة تميز الدخلات.
  - وجود بدائل للمدخلات.
  - درجة تركيز المورد مقارنة بدرجة تركيز الشركة.
- تهدید/ مخاطر انتهاج الموردین إسترائیجیة التکامل الأمامی
   (Forward Integration) نسبة إلى أو مقابل تهدید/ مخاطر انتهاج
   الشركة إسترائیجیة التکامل الخلفی (Backward Integration).
  - تكلفة الدخلات نسبة إلى تكلفة بيع المنتج.
    - أهمية الكمية/ المقدار بالنسبة للمورد.

<sup>9</sup> http://www.12manage.com/methods\_porter\_five\_forces.htmlCompetitive

<sup>10</sup> http://www.businessballs.com/portersfiveforcesofcompetition.htm

<sup>11</sup> http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml

#### ٣. تهديد/ مخاطر الداخلين الجدد: TREATS OF NEW ENTERANTS

- وتشتمل على العناصر التالية '!:
- مدى وجود معوقات للدخول.
  - اقتصادیات الحجم.
  - قيمة الاسم النجارى.
    - · تكلفة تغيير السوق.
    - احتیاجات رأس الال.
- سهولة الوصول إلى نقاط التوزيع.
  - مزابا منحنى التعليم.
- توقعات الأفعال وردود الأفعال/ الاستجابات (سياسة العاملة بالثل).
  - السياسات الحكومية.
  - 2. تهديد/ مغاطر المنتجات/ الخدمات البديلة:
  - تشتمل على العناصر التالية المائه الما
  - ميل المشترى إلى المنتجات/الخدمات البديلة.

12 Ibid.

<sup>13</sup> http://www.12manage.com/methods\_porter\_five\_forces.htmlCompetitive

<sup>14</sup> http://www.businessballs.com/portersfiveforcesofcompetition.htm

<sup>15</sup> http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml

- الأداء النسبى لسعر المنتجات/ الخدمات البديلة (درجة جاذبية السعر).
  - تكاليف التغيير أو التحول على المشترى.
    - مستوى التميز المتوقع للمنتج.

#### ٥ كتافة رحام/ احتدام المنافسة:

- تشتمل على العناصر التالية 11:
- القوة التساومية/ التفاوضية للمشترين.
  - القوة التساومية/ التفاوضية للموردين.
    - تهدید/ مخاطر الداخلین الجدد.
- تهدید/ مخاطر المنتجات/ الخدمات البدیلة.
  - غو الصناعة.
- السعة/ الطاقة الإنتاجية الفائضة في مجال الصناعة.
  - معوقات الخروج من السوق.
    - تعدد وتنوع النافسين.
  - التفاضل والتماثل المعلوماتي.
    - قيمة الاسم التجاري.

16 Ibid.

توزيع التكاليف الثابتة لكل قيمة مضافة.

كيف يتم تفسير طريقة عمل نموذج بورتر لتحليل القوى الخمس للمنافسة لمايكل بورتر؟ تتمثّل آلية عمل عناصر خليل القوى التنافسية الخمس فيما يلي:

القوة التساومية/ التفاوضية للموردين":

- يشمل اصطلاح الموردين (Suppliers) كل مصادر المدخلات اللازمة لإنتاج
   السلع أو تقديم الخدمات، ومن المحتمل أن تكون القوى التفاوضية
   "للموردين أعظم نفوذاً عندما:
- بسيطر على السوق عدد قليل من الموردين مقارنة بوجبود منصادر مثناثرة هنا وهناك لتوريد مدخلات معينة.
  - · يكون عملاء الموردين مشتتون في مناطق متباعدة ما يضعف قوتهم التفاوضية.
    - تكون تكاليف التحول من مورد إلى آخر عالية.
- يلجأ "المورد" إلى أسلوب/إستراتيجية التكامل الأمامي (Integration وهو عبارة عن إستراتيجية جارية تقوم بموجبها الشركة بالاعتماد على نفسها في توزيع منتجاتها. وذلك لكبي يحصل على أسعار وهوامش ربح أعلى. وهذه التهديدات تكون أعظم خطراً عندما:

<sup>17</sup> http://road.uww.edu/road/parbotek/250-489/Chapter%203.ppt,Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland and John E. Gamble. Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Chapter 3, Analyzing a Company's External Environment

- تكون الصناعة الشترية أكثر رغية من الصناعة الموردة.
- توفر إستراتيجية الاعتصاد على الـذات (إسـتراتيجية النكامـل الأمـامـي) في
   توزيع المنتجات (Forward Integration) اقتصاديات الحجم للمورد.
- تعيق الصناعة المشترية الصناعة الموردة في تطورها (مثل التردد في قبول منتجات جديدة).
- تكون معوقات دخول الأسواق الجديدة بالنسبة للصناعة المشترية ضئيلة. وفي مثل هذه الحالات فإن الصناعة المشترية كثيراً ما تواجمه ضغوطاً كبيرة من قبل الموردين لتقديم هوامش رسح أكبر لهم. إن العلاقة القائمة مع موردين نوي قوة مهارات تفاوضية عالية، جُعل الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الصناعة المشترية محدودة جداً.

## القوة التساومية التفاوضية للعملاء 11.

وفي المقابل. وعلي حد سواء. تأتي القوة التفاوضية للعملاء لتقرر إلى أي درجة يستطيع العملاء فرض ضغوط على الصناعة فيما يتعلق بكل من هامش الربح (Margin) والكمية أو المقدار (Volume) ويُحتمل أن تكون القوة التفاوضية للعملاء أعظم نفوذاً عندما:

- يشترون كميات كبيرة. وعندما يكون هناك تركيز مكثف من قبل الشترين.
  - تكون الصناعة الموردة مشكلة من عدد كبير من الشركات الصغيرة.

18 Ibid.

- تكون التكاليف الثابتة لتشغيل الصناعة الموردة عالية.
  - يكون المنتج غير ميز ويكن استبداله بعدة بدائل.
- التحول إلى منتج بديل أمر سهل نسبياً ولا يؤدي إلى خمل تكاليف عالية.
- هوامش العملاء (Margins) متدنية، ولديهم حساسية جاه السعر.
  - مكن للعملاء إنتاج المنتج بأنفسهم "ذاتيا".
  - لا يكون للمنتج أهمية إستراتيجية بالنسبة للعملاء.
    - يعرف العميل تكاليف إنتاج المنتج.
- يكون هناك احتمال أجوء العميل إلى إستراتيجية النكامل الخلفي
   (Backward Integration) أي الاعتماد على الذات في توفير المدخلات.

#### القصل الخامس

## مفهوم وطبيعة ومبادئ صياغة الإستراتيجية

## مفهوم صياغة الإستراتيجية: Crafting a Strategy

هي وضع وإعداد خطط طويلة المدى كفيلة بفعالية إدارة الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية على ضوء نقاط قوة ونقاط ضعف الشركة. كما أن صياغة الإستراتيجية هي عبارة عن نشاط يتصف بما يلي:

يقوده السوق. market-driven

يقوده العملاء. customer-driven

ئشاط مشاريعي. entrepreneurial activity

ومن أهم خصائص الفعالية اللازمة لتحقيق النجاح: هي مهارة استثمار فرص السوق الساغة، والاغياز لحاجات العملاء وأخذها في الاعتبار فيما تقوم به الشركة من إبداع وابتكار، والمخاطرة، والإحساس القوي بما ينبغي فعله من أجل النمو وتعزيز وتقوية النشاط التجاري، وينبغي عند تناول موضوع صياغة الإسترائيجية التمييز بين مفهومي الأهداف والإسترائيجية، وذلك على النحو التالى:

- الأهداف = النتائج والمخرجات المنشودة.
- الإسترائيجية = كيفية خقيق للخرجات.

#### والإستراتيجية الفعلية للشركة هي مزيج من:

الإجبراءات المتعمدة والهادفة - الإستراجية المقصودة المنشودة .strategy

ردود الأفعـــال المطلوبــة للظــروف والتطـــورات غــير المتوقعــة والــضغوط التنافسية الجديدة ــ الإستراتيجية غير المقصــودة. unintended strategy

وتعنى صباغة الإستراتيجية بكيفية:

- خقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية المنشودة.
  - ★ التفوق على المنافسين وكسب ميزة تنافسية.
- الاستجابة للظروف المتغيرة في بيئة الصناعة وبيئة المنافسة.
  - الدفاع في مواجهة التهديدات التي تهدد مركز الشركة.
    - غو أعمال الشركة.

### القضايا الهامة في مرحلة صياغة الإستراتيجية



http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1and2.ppt#363,1.BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

### من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:

إن الأهداف والإستراتيجيات التي تتحد من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي لا تأتي من خلال عملية غير موجهة. فلا يصح أن يتولى المديرون في كل مستوى تنظيمي وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات باستقلالية تامة عن الأخرين فالتكامل الرأسي والأفقي بين الأهداف والإستراتيجيات أمر ضروري. ويحب أن تصمم إستراتيجية الشركة بشكل يتوافق مع ظروف الصناعة وظروف المنافسة. وتستهدف الإستراتيجية المصاغة بعناية اغتنام أفضل فرص النمو المتاحة للشركة. والدفاع عن الشركة في مواجهة التهديدات المحدقة بازدهارها الحالي وأدائها المستقبلي. كما تستهدف الإستراتيجيات الناجحة استثمار نقاط قوة وموارد الشركة لتحييد الآثار السلبية لعجز الموارد المتاحة.

من ناحية أخرى تصطبغ الإستراتيجيات التي يصوغها المديرون بطموحاتهم الشخصية وفلسفتهم الإدارية وأخلاقياتهم واعتقاداتهم بطموحاتهم الشخصية وفلسفتهم الإدارية وأخلاقياتهم واعتقاداتهم العملية. كما تهيمن قيم وسياسات ومارسات العمل والثقافة التنظيمية السائدة في الشركة على أنواع التحركات الإستراتيجية التي تتبناها الشركة أو ترفضها. ويجب أن يتصف كل إجراء استراتيجي تتخذه الشركة بالأخلاقية. كما يحب أن تلتزم الشركة بواجباتها الأخلاقية تجاه الملاك والموظفين والعملاء والموردين والمجتمع الذي تعمل فيه وجمهور أفراد الجتمع بصفة عامة. جدير بالذكر أنه كلما توافقت الإستراتيجية مع ظروف البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. كلما تمكنت من إيحاد ميزة تنافسية مستدامة وغسين أداء الشركة، وزادت بالتالي من احتمال فوز وكسب الشركة في مواجهة المنافسين أداء الشركة، وزادت بالتالي من احتمال فوز وكسب

<sup>1</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view-0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html
Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P.cit.

## مراحل صياغة الإستراتيجية.

تشتمل صياغة الإستراتيجية على ثلاث مراحل أساسية، وهي على النحو التالى:

- المحلة الأولى: مرحلة المخلات.
- الرحلة الثانية: مرحلة التوفيق.
- المرحلة الثالثة: مرحلة القرار (الاختيار الإستراتيجي)
   والشكل التالى يوضح تلك المراحل.

### المراحل الفرعية لمرحلة صياغة الإستراتيجية

الإطار الفكري الشامل المقترح لصياغة الإستراتيجيات



http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 6, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

الرحلة الأولى: مرحلة المدخلات: The Input Stage

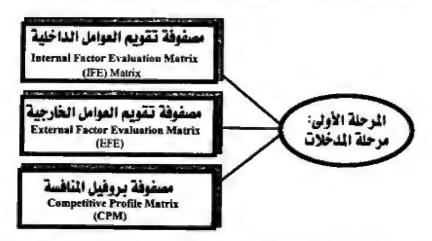
وتشتمل على ما يلي':

معايير كمية.

الحكم الحدسي (الفطنة).

حيث تتطلب المدخلات الأساسية العايير مرحلة قرار التوفيق من الإستراتيجيين أن يترجموا الأمور غير الموضوعية إلى معايير كمية قياسية في مرحلة مبكرة من العملية. لكن وبالإضافة إلى ذلك يظل الحكم الحدسي الجيد على الخيارات الإستراتيجية، أمراً مطلوباً دائماً. والشكل التالي يحسد المرحلسة الفرعيسة الأولى ضسمن الإطسار الفكسري التحليلسي لسصياغة الإستراتيجية، وهي مرحلة المدخلات.

## الإطار الفكري التعليلي لصياغة الإستراتيجية Strategy Formulation Analytical Framework



http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

<sup>2</sup> http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P.cit

وكما يتضح من الشكل السابق فإن هذه المرحلة تتم من خلال استخدام ثلاثة أنواع من المصفوفات وهي:

- ا مصفوفة تقوم العوامل الداخلية.
- ا مصفوفة تقوم العوامل الخارجية.
  - ٣- مصفوفة بروفيل النافسة.

المرحلة الثانية: مرحلة التوفيق: The Matching Stage

وتهدف إلى:

التوفيــق بـين مــوارد المنظمــة الداخليــة والمهــارات الــتي تمتلكهــا والفــرص والمخاطر/ التهديدات التي تنشأ عن العوامل والمتغيرات الخارجية".

## مثال:

- ا نقطة قوة داخلية: قوة وظيفة الأبَّاث والتخطيط بالشركة.
- ١ متغير خارجي: التغيرات الديموغرافية (تقدم السكان في العمر).
- ٣- الإستراتيجية: تطوير المنتجات الجديدة لكبار السن من البالغين
   (متعلق بالأهداف الإستراتيجية والمالية طويلة المدى).

وتنبثق عن ذلك أربعة أنواع من الإستراتيجيات؛

ا \_ إستراتيجية نقباط القبوة – الفرص (ق-ف): Strengths-Opportunities (SO) | استخدام نقاط قوة الشركة لانتهاز الفرص الساغة في البيئة الخارجية.

3 Ibid.

4 Ibid.

- آـ إستراتيجية نقاط الضعف الفرص (ض ف): Weaknesses-Opportunities (WO)
  خسين نقاط الضعف الداخلية من خلال اغتنام الفرص المتاحة في
  البيئة الخارجية.
- ٣ إستراتيجية نقاط القوة التهديدات (ق-ت): Strengths-Threats (ST :
   استخدام نقاط قوة الشركة لتقليص تأثير التهديدات الخارجية.
- إستراتيجية نفاط الضعف التهديدات (ض ت): Weaknesses-Threats (WT :
   أساليب دفاعية تستهدف تقليص نفاط الضعف الداخلية وتفادي
   التهديدات الخارجية.

#### من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:

- تستهدف الإستراتيجية المصاغة بعناية اغتنام أفضل فرص النهو والعفاع
   ضد التهديدات الخارجية من أجل ازدهارها وأدائها المستقبلي\.
- تبنى الإستراتيجية المصاغة بعناية على نقاط القوة وتصحح نقاط الضعف".

ويوضح الشكل التالي عناصر الرحلة الثانية. وهي مرحلة التوفيق.

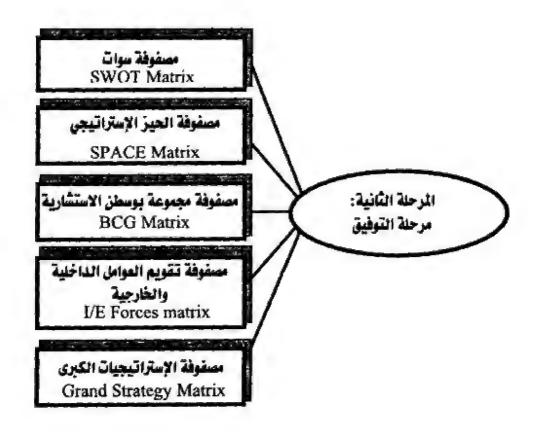
<sup>5</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/filt\_in\_the\_blanks.html Strategic Management; Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P.cit.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

## الإطار الفكري التحليلي لصياغة الإستراتيجية

Strategy-Formulation Analytical Framework



http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005 وكما يتنضح من الشكل السابق. فإن هذه المرحلة تتم من خلال إستخدام (۵) أنواع من المصفوفات وهي:

مصفوفة سوات

مصفوفة الحيز الإستراثيجي.

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

مصفوفة تقويم العوامل الداخلية والخارجية J/F FORCES MATRIX.

مصفوفة الإستراتيجيات الكبرى

والشكل التوضيحي التالي يوضح الرحلة الثالثة من الإطار الفكري التحليلي لصياغة الإستراتيجية، وهي مرحلة القرار والـتي تـتم مـن خـلال استخدام مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي.

#### الإطار الفكري التحليلي لصياغة الإستراتيجية

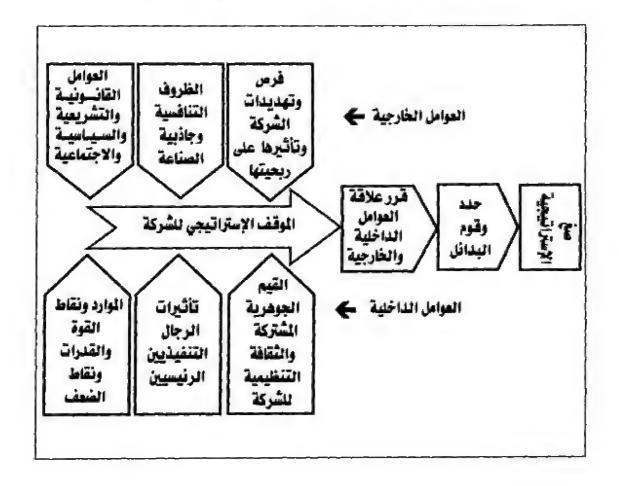
Strategy Formulation Analytical Framework





http://perleybrook.umfk.mainc.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005 بينما بوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة على تشكيل الاختيار الإستراتيجي للشركة.

## العوامل المؤثرة على تشكيل الاختيار الإستراتيجي للشركة



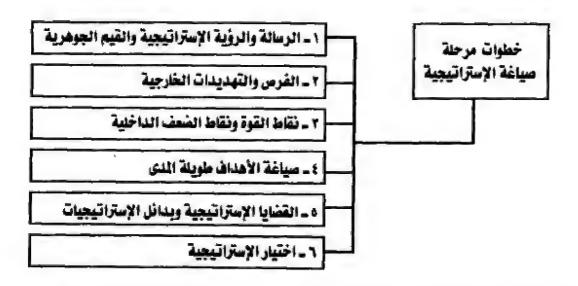
http://highered.mcgraw hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases,13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama

القصل السادس

## خطوات مرحلة صياغة الإستراتيجية

تتضمن مرحلة صياغة الإستراتيجية ست خطوات يوضحها الشكل التالي، وسيتم فيما يلي تسليط الأضواء على كل خطوة من هذه الخطوات في مبحث خاص يُفرد لكل منها.

#### خطوات مرحلة صياغة الإستراتيجية



http://mktgandmgmt.utep.edu/smanagement/chap06.pptChapter 1 The Nature of Strategic Management

## المبحث الأول: صياغة بيان الرسالة

#### من مبادئ الإدارة الإستراتيجية \_ بيان الرسالة

يتسم بيان الرسالة الجيد بما يلى!:

- يصاغ بدرجة عالية من التفرد والخصوصية للشركة التي تصاغ لها.
- بكون بيان رسالة وتعريف مجال عمل الشركات متنوعة النشاط أوسع
   نطاقاً من بيان رسالة الشركات أحادية النشاط.
- ويستم تعريف مجال النشاط التجاري للشركة من خال خديد
   الاحتياجات الستي تسمعى إلى إشباعها لدى العماد، والتقنيات
   والكفاءات الحورية التى تستخدمها. والنشاطات التى تؤديها.
- وتعتبر التقنيات والكفاءات الحورية والنشاطات مهمة جداً لتعريف
   مجال عمل الشركة لأنها خدد حدود عملياتها.
- ا إن أحد أدوار بيان الرسالة هو أن يمنح الشركة هويتها الخاصة وخدد مجال تركيز نشاطها التجاري ومسار تطورها والتي تميزها عادة عن الشركات المشابهة.

### ما هو المفهوم الأساسي لبيان الرسالة؟ Basic Concept

يركز بيان رسالة الشركة على النطاق الحالي لأعمال ونشاط الشركة.
 معنى أنه يتضمن الإجابة على السؤالين ":

I Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e, A.J. Strickland III, University of Alabama. O.P.citi.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

- 1 من غن؟
- ٢ وماذا نعمل؟
- ويصف بيان الرسالة بصفة عامة:
  - ا القدرات الحالية للشركة.
    - ا وتركيزها على العملاء.
- .business makeuplallas أعمالها ونشاطاتها وتركيبة أعمالها

## تعريف بيان الرسالة:

مِكن تعريف بيان الرسالة من خلال العناصر التالية!:

- ا بيان مستمريعبر عن غرض المنظمة.
- ٦- يعبر عن ماذا تريد أن تكون المنظمة؟ ومن تريد أن خدم؟
  - ٣- چيب على السؤال: ما هو عملنا؟
    - 1 ميزبين منظمة وأخرى.
  - منروري لوضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات.
    - ١ . تصريح عن سبب وجود المنظمة.

والجُدول التالي يعقد مقارنة بين مفهومي الرسالة والغاية الإستراتيجية:

<sup>4</sup> American Airlines Strategic Plan 23. 01. 2003, ppt. Chapter 2, Ryland.

## مقارنة بين مفهومي بيان الرسالة والغاية الإستراتيجية

- ا. بيان الرسالة MISSION STATEMENT
  - مجال تركيزها خارجي.
- مدفها تطبيق الغايسة الإسترائيجية من حيث المنتجات والخدمات التي تقدم. والأسواق التي تخدم.
- أ. وبعبارة أخرى بمكن القول أن
   بيان رسالة المنظمة هو بيان
   يوضح ما يلى:
  - لاذا أنشئت المنظمة؟
    - غرض النظمة.

- ٣. الغاية الإستراتيجية STRATEGIE INTENT
  - مجال تركيزها داخلي.
- هــدفها كــسب معــارك
   المنافسة مـن خــلال تقريــر
   كيفيـة رفع المـوارد والقــدرات
   والكفاءات الحـورية الداخلية.

ما أهمية بيان الرعالة؟ Mission Statements

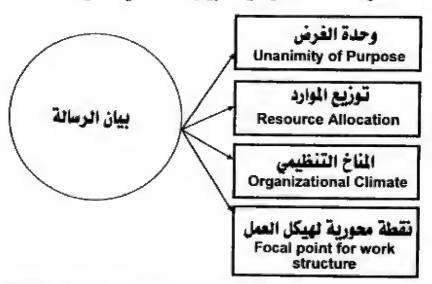
تكمن أهمية بينان الرسالة في الفوائد التي يُحققها للشركة ومن أهمها ما يلي:

توحيد الغرض داخل المنظمة/ الشركة.

- قاعدة لتوزيع الموارد.
- تساهم في تكوين المناخ التنظيمي.
- نقطة محورية لتوحيد وتركيز الثوجه الإستراتيجي.
  - ترجمة الأهداف إلى هيكل للعمل.
- المساعدة على تقوم ومراقبة التكلفة. الوقت، ومعايير الأداء.

# والشكل التوضيحي التالي يحسد أهم فوائد بيان الرسالة: أهمية بيان الرسالة

## الفوائد المتحققة من صياغة بيان رسالة قوي التأثير



Fred David Strategic Management: Concepts & Cases, 10th Edition, PowerPoint Slides by: Anthony F. Chelte Western New England College, Chapter 2, The Business Vision & Mission

# وجَّيب عبارة بيان الرسالة بشكل أساسى على السؤال":

" What is our business" عملنا؟ "What is our business" •

## وتتمثل أهم خصائصها فيما يلى:

- بيان مستمريبين الغرض من إنشاء الشركة.
  - أغيز الشركات التشابهة عن بعضها؟
- · تصريح رسمي عن سبب وجود الشركة/ المنظمة.
- تبين ماذا تريد الشركة أن تكون ومن تريد أن قدم¹.

#### بيان الرسالة ـ Mission Statement

# يطلق على بيان الرسالة أيضا ما يلي<sup>٧</sup>:

- ا سان المثاق. Creed statement
- بيان الغرض. Statement of purpose
- بيان فلسفة الشركة. Statement of philosophy
- بيان مبادئ الشركة. Statement of business principles

#### ما هي معادير صياغة بيان الرسالة؟

بيان الرسالة الفعال تتوفر فيه العايير التالية<sup>4</sup>:

- ا واسعة النطاق.
- تولد طيفاً واسعاً من البدائل الإستراتيجية العملية الجدية.

<sup>5</sup> American Airlines Strategic Plan, ppt. January. 23. 2003.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Fred David, Chapter 2. American Airlines Strategic Plan, ppt. January. 23. 2003. O.P,cit.

- ليست محددة بشكل مفرط.
- توفق بين مصالح كل أطراف المصلحة والتأثير. stakeholders
  - توازن بين التحديد والتعميم.

## ما هي خصائص بيان الرسالة الفعال؟ Mission Characteristics

كما تتصف عبارة بيان الرسالة الفعالة بالخصائص التالية :

- مفعمة بالشاعر والعواطف الإيجابية.
  - خفز من يقرأها على العمل.
- تولد الانطباع بأن الشركة ناجحة ولنديها توجه استراتيجي واضح،
   وجديرة بالوقت والدعم والاستثمار.
  - تعكس القرارات بشأن النمو المستقبلي.
    - توفر معياراً لاختيار الإستراتيجيات.
  - أساس لتوليد وتقويم الخيارات الإستراتيجية.
    - تتسم بالديناميكية في التوجه.
    - تعريف النشاطات التجارية الراهنة.
      - قديد حدود النشاطات الراهنة.
        - تصرح بما يلي:
        - من غن؟
        - ماذا نعمل؟
        - أين غن الآن؟

9 Ibid.

وهناك من يرى أن أهـم خصائص بيان الرسالة الجيد تتمثّل فيما بلي:

- خدد الغرض الشامل للمنظمة.
- خدید عملاء المنظمة المستفیدین من منتجاتها أو خدماتها.
- تساعد على وضع وتطوير مقاييس ومعايير الأداء والتي تعكس متطلبات أصحاب المصالح وصناع القرار والنفوذ.
  - الإطار الزمنى للرسالة مستمر.

ويرى فرانك مارتينليي (Frank Martinelle ) أن بيــان رســالــة مـنظــــة هـــي وصــف عام لما يـلـى:

- ١ ماذا تقدم المنظمة؟ (الغرض من إنشائها).
- ١ من خدم؟ من هـم عملاؤها. ملاكها. وأصحاب المصالح وصناع القرار؟
  - ٣ ما هي الكفاءة الحورية الميزة للمنظمة؟
- ٤ لماذا تقدم منتجاتها/ خدماتها؟ أي ما هي النتيجة النهائية المُنشودة؟

أما جون يانكي ( John A. Yankey) فيرى أنه يمكن صياغة بيان الرسالة من خلال الإجابة على كل أو بعض الأسئلة التالية ':

- المنظمة؟
- من خدم النظمة فعالاً؟ أو من ينبغي أن خدمه النظمة؟
  - ما هي أهم برامج الخدمة التي تقدمها المنظمة؟
    - ما هو أفضل ما تفعله النظمة؟

<sup>10</sup> http://www.uncp.edu/home/marson/348\_strategic\_ John A. Yankey ,planning.html, Strategic Planning. O.P,cit.

- ما هو أسوأ ما تفعله المنظهة؟
- ما الذي يُعل المنظمة متفردة عن غيرها من المنظمات؟
  - ما هو أكثر ما يُحتذب انتباه الجتمع في المنظمة؟
- " ما الذي سيفقده الجتمع إذا أنتهي وجود هذه المنظمة؟

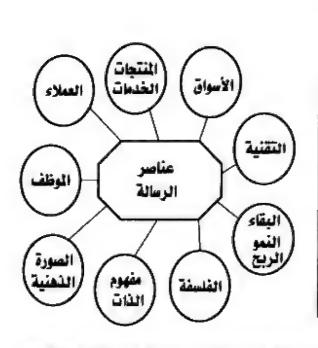
بناءً على ما تقدم ينبغي أن يراعى في صياغة بيان الرسالة ما يلى:

- توافقها مع القيم الجوهرية المشتركة وفلسفة النظمة.
- وضوحها وسهولة فهمها من قبل الموظفين والعملاء والملاك وأصحاب
   المصالح وصناع القرار.
  - إيحازها وسهولة حفظها وتذكرها. وليسهل بثها للجميع.
    - سعة نطاقها ومرونتها دون إخلال بالتركيز.
  - صباغتها مفردات محفزة للقوى العاملة وبعثها على الحماس.
  - توجيهها السلوك الفردى والجماعي، وعملية صنع القرارات بالمنظمة.
    - وصفها الغرض من وجود المنظمة.
      - ألا تصف الأساليب.
    - استهدافها الفرص الساغة للمنظمة.
    - توافقها مع الكفاءات الحورية للمنظمة.
      - حثها على الالتزام.
    - وصفها ما تريد المنظمة أن يتذكرها به الآخرون في النهاية.
      - وصفها ما تتفرد وتتميز به النظمة عن غيرها.
        - وصفها النتيجة النهائية المنشودة.
        - غديدها العملاء الذين قدمهم المنظمة.

- مساعدتها على خديد توقعات العمالاء وأصحاب المصالح وصناع
   القرار، ومتطلبات تقديم المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- إمكانية الاسترشاد بها في وضع وتطوير مقاييس الأداء التي تعكس
   متطلبات جميع الأطراف أصحاب المصالح وصناع القرار.
  - مساعدتها على توليد عدد من الإستراتيجيات البديلة الجدية.
    - ألا تكون محددة بشكل مفرط.
- خقيقها التناغم والتوافق بين مصالح جميع الأطراف أصحاب
   المصالح وصناع القرار.
  - خَمْيِمُها للتوازن بين التحديد والتعميم.
    - إثارتها مشاعر وعواطف إيجابية.
      - حثها على العمل.
- توليدها للانطباع بأن الشركة ناجحة، ولنديها توجنه واضبح. وجنديرة بالوقت والدعم والمسائدة والاستثمار.
  - عكسها للنمو الستقبلي.
  - توفيرها معايير لاختيار الإستراتيجيات.
  - توفيرها قاعدة لاختيار وتقوم البدائل والخيارات الإسترائيجية.
    - اتسامها بالدینامیکیة والحرکیة فی توجهها.

والـشكل التوضيحي التـالي يتـضمن عناصــر النمــوذج التـساعي لصياغة الرسالة.

#### النموذج التساعى لصياغة بيان الرسالة



ويرى بعض الفكرين الإداريين أنه يجب أن يشتمل بيان الرسالة على ( ٩ ) عناصر رئيسية باعتبار أن بيان الرسالة هو أكثر أجزاء عملية الإدارة الإستراتيجية ظهوراً للجمهور وتتمثل هذه العناصر التسعة فيما يلى

- 1- Itsak(2.
- ٢ ـ المُنتجات والخدمات
  - ٢ ـ الأسواق.
  - ٤ ـ التقنية
- ه . البقاي النمق الربحية.
  - ٦ الفلسفة
  - ٧\_مفهوم الثاث
- ٨ ـ الاهتمام بالصورة الذهنية العامة.
  - ٩ الاهتمام بالوظفين.

Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases 10th Edition, Chapter 2, The Business Vision & Mission

#### النموذج التساعى لصياغة بيان الرسالة

تتمثل عناصر بيان الرسالة وفقاً لهذا النموذج فيما يلي":

- ا ـ العملاء.
- ا ـ المنتجات والخدمات.
  - ٣\_ الأسبواق.
  - 1 التقنية.
- النضال من أجل البقاء، النمو، الرغية.

11 Ibid.

- ٦. الفلسفة.
- ٧ ـ مفهوم الذات.
- ٨- الاهتمام بالصورة الذهنية العامة.
  - ٩- الاهتمام بالوظفين.

## أسئلة تجب الإجابة عليها فيما يتعلق بكل عنصر من العناصر التسع:

وهناك أسئلة جُب الإجابة عليها فيما يتعلق بكبل عنيصر من العناصر التسع أنفة الذكر، وهي على النحو التالي":

- ا العملاء:
- من هـم عملاء الشركة؟
  - المنتجات والخدمات:
- ما هى المنتجات أو الخدمات الرئيسية للشركة؟
  - ٣\_ الأسواق:
  - · أين تنافس الشركة جغرافياً؟
    - ٤- التفنية:
  - هل تعتبر الشركة مواكبة للتقنية الحديثة؟
    - الاهتمام بالبقاء، والنمو، والرخية:
  - هل ثلثزم الشركة بالنمو وعافيتها المالية؟
    - 1. الفلسفة:
- مــا هـــي الاعتقبادات والقبيم الأساسية والطهوحيات والأولوييات
   الأخلاقية للشركة?

12 Ibid.

#### ٧\_ مفهوم الذات:

ما هي الكفاءة الحورية الميزة للشركة أو ما هي " الميزة التنافسية "؟

## ٨- الامتمام بالصورة الذهنية العامة:

هل تستجيب الشركة للاهتمامات الاجتماعية، وقضايا الجتمع،
 والقضايا البيئية؟

#### ٩. الاهتمام باللوظفين:

مل الموظفون عثلون أصولاً قيمة لدى الشركة؟.

## النَّمُوذُج الحُماسي لصياعَة الرسالة:

بينما تتمثل عناصر بيان الرسالة وفقاً لهذا النموذج فيما يلي:

- (١) من خن؟ (مجال النشاط)
- (١) ماذا نقدم؟ (المنتجات والخدمات)
  - (٣) من هم العملاء؟ (من خُدم؟)
- (1) ما هي ميزتنا التنافسية؟ (بماذا نتفوق على منافسينا؟)
  - (a) ما هي النتائج المنشودة؟

والشكل التوضيحي التالي "غوذج النجمة" لعناصر صياغة بيان الرسالة يحسد عناصر النموذج الخماسي لصياغة بيان الرسالة.

#### عناصر بيان الرسالة



المصدر :حاتم بن صلاح أبو الجدائل، التخطيط الاستراتيجي. (جدة :الخطوط الجوية العربية السعودية)

وفيما يلي عدد من الأمثلة التوضيحية على صياغة بيان الرسالة.

# مثال توضيحي على بيان الرسالة



ما هي الكفاءات المعورية التي تميزنا ؟ ١- أعلى مستوى من الجودة.

من نخدم ؟ العملاء من الركاب على شبكة داخلية

الإحساس بالدفء والود والإعترار بالذات وروح الشركة

http://pcrleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/Southwest%20 Airlines%5B1%5D ppt Megan Dow, Kristin Belanger, and Angèle Bourgoin Southwest Airlines Co, 2004

## مثال توضيحي على صياغة بيان الرسالة



http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld004.htm

## بيان رسالة الخطوط الجوية العربية السعودية



المصدر مجلة عالم السعودية. (جدة: الخطوط الجوية العربية السعودية: إدارة العلاقات العامة) ص

#### W UNITED AIRLINES

#### بيان الرسالة العدل المقترح



رسالة شركة يونايتد ايرلاينز هي توفير النقل الجوي للركاب والشحن في كل الأسواق عبر العالم ككل

http://www.djrphd.net/UA FAUL 2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006. STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES.

#### **W** UNITED AIRLINES

رسالة شركة يونايتد ايرلاينز



رسالة شركة يونايتد ايرلاينز هي توفير خدمة نقل جوي للركاب والشحن في ٣٣ دولة في خمس قارات.

http://www.djrphd.net/UA FALL 2006 ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006, STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES.

#### من مبادئ الإدارة الإستراتيجية \_ صياغة الرؤية الإستراتيجية:

- تبدأ الصياغة الفعالة للإستراتيجية بصياغة الرؤية الإستراتيجية
   التي توضح إلى أين ختاج الشركة/ المنظمة أن تتجه.
- إن الرؤية الإستراتيجية المصاغة بشكل جيد توجد نوعاً من الحماس
   للسعي في المسار الذي رسمته الإدارة بمشاركة جميع أعضاء النظمة.
- ا إن التحدي الذي يواجه الإدارة المبدعة في صياغة الرؤية الإستراتيجية هو التفكير الابتكاري في كيفية إعداد الشركة للمستقبل".
- إن صياغة الرؤية الإستراتيجية هي تمرين على القيادة الملهمة ذات البصيرة النافذة وليست أحلاماً وردية أو آمالاً كاذبة ولا خيالات مؤلف عن مستقبل الشركة.
- غتاج العديد من الشركات/ المنظمات الناجحة أن تغير التوجه ليس
   من أجل النضال من أجل البقاء ولكن من أجل الحافظة على النجاح.
- إن أفضل بيانات الرؤية الإستراتيجية صياغة تبين بوضوح وإيجاز الانجاء
   الذى ستتجه إليه الشركة ".

<sup>13</sup> http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/Strategic Management: Concepts and Cases, 13/eArthur A. Thompson Jr., CHAPTER 2, THE THREE STRATEGY-MAKING TASKS. O.P.cit.

<sup>14</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr.O.P.cit.

#### ما هو المفهوم الأساسي Basic Concept \_ للرؤية الإستراتيجية؟

الرؤية الإستراتيجية هي عثابة خارطة الطريق غو مستقبل الشركة المنشود. تتضمن أموراً مثل المناسود

- ١ ـ الخصائص التقنية.
- والتركيز على العملاء.
- ٣- والأسواق الجغرافية وأسواق المنتجات المراد خدمتها أو استهدافها.
  - ٤ والقدرات التي خطط لاكتسابها،
  - ٥\_ ونوع الشركة التي خاول الإدارة إيجادها.

صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية: DEVELOPING A VISION & MISSION

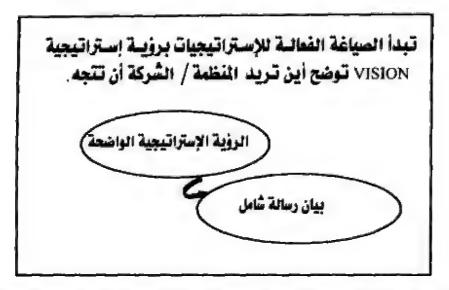
إن رسالة الشركة/ المنظمة"؛

- ٦- تعكس رؤية إدارة الشركة حيال ما تريد من الشركة أن تفعله وأن
   تكون عليه في المستقبل.
  - ٧- تقدم نظرة واضحة عما خاول الشركة أن خُققه لعملائها.
  - ٨- توضح الغاية المتمثلة في خَمّيق مركز أو مكانة جَارية محددة.

15 Ibid.

16 Ibid.

## مبادئ الإدارة الإستراتيجية STRATEGIC MANAGEMENT PRINCIPLES



http://highered.mcgraw hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Strategic-Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A Thompson Jr., University of Alabama

#### الرؤية والرسالة: Vision & Mission

يرى جوناثان سويفت Jonathan Swift أن الرؤية الإستراتيجية هي فن رؤية الأشهاء غير المرئية. بينها يرى ثيودور هيسبيرغ Theodore Hesburgh أن الجوهر الحقيقى للقيادة هو أن تكون لديك رؤية إستراتيجية،

صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية: DEVELOPING A VISION & MISSION

- أبدأ بالتفكير الإستراتيجي في مستقبل الشركة.
- صياغة رؤية إستراتيجية للشركة لفترة تتراوح بين ٥ ١٠ سنوات.
  - فائدتها:
  - ا . خدد غرض نشاطات الشركة.

- أـ غدد توجها استراتيجيا طويل المدى للشركة.
  - ٣- تعطى الشركة هوية قوية.
    - = قرر:
    - ا من غن؟
    - ١ ماذا نقدم؟
    - ٣- أين نتجه؟

#### ما هي الرؤية الإستراتيجية؟ Vision

إن الرؤية الإستراتيجية هي:-

- اتفاق الإداريين التنفيذيين على الرؤية الأساسية التي ينبغي على الشركة أن تناضل من أجل خقيقها في المدى الطويل أمر هام وضروري.
  - عبارة تتضمن الإجابة على السؤال التالى:
    - ماذا نريد أن نكون؟

## ما هي خصائص الرؤية الإستراتيجية؟ Characteristics of a Strategic Vision

إن الرؤية الإستراتيجية الطموحة والمثيرة:

- ١- تبعث على التحدى وخَفْرَ القوى العاملة.
  - آوجد إحساساً قوياً بغرض المنظمة.
    - ٣- يتقبلها الموظفون عن قناعة تامة.
- 1- حَتْ الموظفين على أن يعيشوا العمل قولاً وفعلاً.
- ٥- ترسم المسار الإستراتيجي المستقبلي للشركة.

١- قدد شخصية الشركة خلال خمس سنوات قادمة أو أكثر.
 ٧- قدد التقنية والمنتج والتركيز على العملاء.

## ما هو مفهوم الغاية الإستراتيجية؟ Concept of Strategic Intent

جُـسد الـشركة الغايـة الإسـترائيجية عنـدما تثـابر علـى الـسعي المتواصل إلى خُقيق هـدف إسـترائيجي طمـوح وتركـز خُركاتهـا التنافسية وطاقاتها على خُقيق ذلك الهدف.

## ما هي خصائص الغاية الإستراتيجية؟ Characteristics of Strategic Intent

- توضح نية الشركة بالحرص على الحافظة على مركز معين في المدى الطويل.
  - تتضمن وضع هدف كبير وجرىء وصعب المنال.
    - تشير إلى الالتزام المتواصل بالكسب.

#### من مبادئ الإدارة الإستراتيجية \_ الغاية الإستراتيجية:

- مبدأ من مبادئ الإدارة الإستراتيجية؛ إن بناء مركز تنافيسي قـوي وطويل
   المدى أطول أثراً ويفيد حملة الأسهم أكثر بما يفيدهم قـسين الرخية
   في المدى القصير\*'.
- مفهوم أساسي: تبدي الشركة غايتها الإستراتيجية عندما تسعى
   وبشكل متواصل إلى عُقيق هدف استراتيجي طموح وتركز خُركاتها
   الإستراتيجية وطاقاتها على عُقيق هذا الهدف<sup>1</sup>.
- تتطلب مستويات الأداء التي تنشدها الشركة مط القدرات التنظيمية.

والـشكل التوضيحي التــالي يتــضمن العناصــر الــثلاث الأسـاســية لصياغة يبان الرؤية الإسـتراثيجية.

#### ما هي عناصر صياغة الرؤية الإستراتيجية ؟

ثلاثة عناصر للرؤية الإستراتيجية استخدم بيان الرسالة كنقطة بداية صغ الرؤية الإستراتيجية المستقبلية التي تعبر عن المسار الذي تعلم به عرف بالرؤية الإستراتيجية المستقبلية بأسلوب واضح ومثير للحماس

http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/Strategic Management: Concepts and Cases, 13/eArt hur A Thompson Jr., CHAPTER 2, THE THRFE STRATEGY MAKING TASKS, University of Alabama. Strickland III, University of Alabama, Screen graphics created by Jana F Kuzmicki, PhD, Mississippi University for Women, The McGraw Hill companies inc., 2003

#### ما أهمية الرؤية الإستراتيجية؟

تكمن أهمية الرؤية الإستراتيجية فيما يلى:

- كونها مشتركة بين جميع الموظفين في مختلف الجالات الوظيفية وعلى
   كافــة الــستويات التنظيميــة فمفعولهــا أشــبه مــا يكــون بتــأثير
   المغناطيس على برادة الحديد.
- النزام جميع الموظفين بالتوجه الإستراتيجي طويل المدى للشركة بزيد
   احتمال حقق الخيارات المثلى للقرارات التجارية الإستراتيجية.

- يعرف الأفراد وفرق العمل غاية الرؤية الإستراتيجية للشركة.
  - خسن التنفيذ اليومى للإستراتيجية ١٠٠٠.

## ما قيمة الرسالة والرؤية الإستراتيجية المساغة بدقة؟

وخُفق الرسالة والرؤية الإستراتيجية المصاغتان بدقة وعناية الفوائد التالية:

- تبلور التوجه الإستراتيجي طويل المدى.
- تقلل من مخاطر اختاذ قرارات عشوائية غير هادفة.
  - تبث غرض وهوية الشركة/ المنظمة.
- خافظ على توجيه أعمال المديرين في المستويات التنظيمية الدنى في مسار مشترك.
  - تساعد المنظمة/ الشركة على الاستعداد للمستقبل.

- (١) كيف نريد المنظمة أن تكون في المستقبل؟
  - (٢) ما هي النتائج والتأثير المنشود؟
- (٣) وما هي الكفاءات الحورية اللازمة لتحقيق ذلك؟

<sup>19</sup> http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/Strategic Management: Concepts and Cases, 13/eArthur A. Thompson Jr., CHAPTER 20, THE THREE STRATEGY-MAKING TASKS, O.P.cit.

#### مثلث عناصر الرؤية الإستراتيجية



المصدر: حام بن صلاح أبو الجدائل، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق.

# الرؤية الإستراتيجية:

أسئلة محددة تساعد على صياغة الرؤية الإستراتيجية:

ومن الأسئلة التي تساعد على صياغة الرؤية الإستراتيجية ما يلي"ً:

- ما هو مجال الأعمال الذي تعمل فيه الشركة الآن؟
- ما هو مجال الأعمال الذي تريد الشركة أن تعمل فيه في المستقبل؟

20 Ibid.

- ماذا يريد عملاؤنا في المستقبل؟
- ما هي توقعات أصحاب المصالح والتأثير؟ stakeholders
- من سيكون منافسونا، موردونا، شركاؤنا في الستقبل؟
  - · ماذا سيكون نطاقنا التنافسي؟
- كيف ستؤثر التقنية على مجال الصناعة الذي تعمل فيه الشركة؟
  - ما هى السيناريوهات البيئية المستقبلية الحتملة؟

وفيما يلي أسوق بعض الأمثلة التوضيحية على صياغة الرؤية الاستراثيجية.

# بيان الرؤية الإستراتيجية المستقبلية لشركة ساوث ويست إيرلاينز Vision Statement

رؤيتنا الإستراتيجية هي التوسع في مواقعنا الداخلية والدولية بأن نكون أكبر شركات الطيران وأكثرها ربحية.

وأن ننجــز رحلاتنــا طويئــة وقــصيرة المــدى بكفاءة وتكلفة متدنية . وأن نكون ناقلاً جوياً يضم أفضل قوى عاملـة مـن حيـث الإنتاجيــة لضمان أفضل رحلة ممكنة لكل راكب.



http://perleybrook.unifk.maine.edu/slides/spring%202006.Bus411 So/uthwest%20Airlines%5B1%5D ppt Megan Dow. Kristin Belanger, and Ang è le Bourgoin Southwest Airlines Co, 2004

#### الرؤية المستقبلية الإستراتيجية لشركة أميريكان ايرلاينز الخطوط الحوية الأمريكية AMR



http://perleybrook.umfk.mainc.edu/slides/spring%202005/bus411/American%20Airlines %202004.ppt Amy Kakuk, Beth Theriault, and Jessica Bourgoin. American AIRLINES AMR Inc,

# مثال توضيحي على صياغة الرؤية الإستراتيجية



http://www.suu.edu/faculty/johnsonr/4950/C02A PPT CHAPTER 2, THE THREE STRATEGY MAKING TASKS, Screen graphics created by:Jana F. Kuzmicki, PhD, Mississippi University for Women, The McGraw Hill Companies, Inc.,

## الرؤية الإستراتيجية لشركة دنتا اير لاينز:

- "نريد لدلتا أن تكون الخطوط الجوية المختارة على مستوى العالم" أ.
   وفيما يلي تفسير العناصر الرئيسة لبيان الرؤية الإستراتيجية:
  - على مستوى العالم: WORLD WIDE
- لأننا ننوي أن نظل منافساً مبدعاً. وجريئاً وخلوقاً. وناجحاً. يقدم أو
  ينتج إمكانية الوصول إلى العالم بأعلى معايير خدمة العملاء.
  وسوف نستمر في البحث عن قرص لنوسع مدى امتداد خدماتنا من
  خلال فتح خطوط جديدة. وقالفات عالمية ابتكاريه.
  - خطوط جوية: AIRLINE
- لأننا ننوي أن نبقى في الجال التجاري الذي نفهمه أكثر من أي مجال آخر ـ النقل الجوي والخدمات المتعلقة به. سوف لن نتوه عن جذورنا. ونؤمن بالاحتمالات طويلة المدى للنمو المربح في صناعة النقل الجوى. وسنستمر في تركيز وقتنا وانتباهنا واستثمارنا على تعزيز أقدامنا ومكانتنا في بيئة الأعمال.
  - الخنارة: OF CHOICE
- الشركة والسنم ونقدر ولاء عملائنا وموظفينا. والمستثمرين في الشركة وسوف نستمر في تقديم أفضل خدمة وأفضل قيمة للمسافرين وللشاحنين على حد سواء. وسوف نستمر في توفير بيئة عمل للموظفين تتسم بالتحدي. والتقدير. واستهداف النتائج. وتدرك إسهاماتهم وتقدرها وتكافئها. ومن أجل الملاك سوف نكسب عائداً مالياً عالياً ومنسةاً.

# تحديد القيم الجوهرية

القيم والاعتقادات:

لعل من المهم أولاً أن نتفق على مفهوم القيم الجوهرية. وذلك على النحو التالي":

- قيم المنظمة هي عنصر رئيسي من عناصر الرسالة، والقيم هي الـتي
   خافظ على سلامة وتماسك المنظمة. فالقيم المشتركة للشركة توحـد
   الأفراد وتربط أجزاء المنظمة معاً.
- وتعبر القيم عن الخصائص الفعالة التي تقدرها الشركة وتتوقعها من منسوبيها ومن الجتمع وتعد بالالتزام بها في أدائها لرسالتها.
  - يمكن أن تصاغ القيم الجوهرية للشركة ضمن بيان الرسالة.

لاذا يتم تحديد القيم الجوهرية؟ Core values

وفي الدراسة التي قام بها (تيرانس ديل)" (Terrence Dale) و(ألن كيندي)
(Allen Kennedy) وجد أن الشركات الناجحة تركز كثيرا على القيم الجوهرية.
وبصفة عامة وجد أن هذه الشركات تشترك في الخصائص التالية:

أنها تناصر مبدأ معيناً. معنى أن لديها فلسفة واضحة لكيفية
 إدارة أعمالها.

<sup>22</sup> Strategic management, MBA IV semester. O.P,cit.

<sup>23</sup> Terrence E. Dale. And Allen A. Kennedy. Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life. (Addison – Wisely Publishing Company, reading, Massachusetts, 3rd edition, 1984, P.P 21-36.

- أن المديرين يوجهون اهتماما كبيراً لتشكيل صياغة وتنقيح هذه
   القيم لتتوافق مع البيئة الاقتصادية والتجارية. للمنظمة،وكذلك
   لبثها داخليا، لجميع الموظفين.
- "- أن جميع الموظفين، يعرفون ويدركون معاني ومضامين هذه القيم
   الجوهرية المشتركة.
- ٤- فما هي هذه القيم الجوهرية المشتركة التي خافظ على تماسك
   المنظمة ككل، وقواها العاملة وكيف ومن أين تنشأ..؟ والأهم من
   ذلك كيف تؤثر على الشركات الناجحة.

#### ميثاق المنظمة: THE CORPORATE CHARTER

بالنسبة لأولئك الذين يؤمنون بالقيم الجوهرية المشتركة فإنها تمثّل "The Corporate Charter".

من ناحية أخرى فإن القيم الجوهرية المشتركة هي حقيقة ماثلة في أذهان كبار أذهان معظم الموظفين في قطاعات المنظمة ككل، وليس في أذهان كبار التنفيذيين فقط. ولذلك فهي تعتبر وسيلة فعالة للمحافظة على تماسك المنظمة فقط ككل.".

## ما هو تأثير القيم الجوهرية؟

للقيم الجوهرية تأثيرها على مختلف أوجه نشاطات الشركة، بدءٌ من خديد المنتجات التي يتم إنتاجها وانتهاءٌ بكيفية معاملة الموظفين. إن الشركات التي تدار بقوة قيم جوهرية مشتركة قوية تنعكس على تنظيمها الرسمي، فالشركة التي تمارس رقابة شديدة على التكاليف، جُدها في الغالب متأثرة بسيطرة مساعد المدير العام للشؤون المالية على فريق الإدارة العليا. وغالباً ما جُد أن المراقبين الماليين للقطاعات يتبعون المراقب المالي العام بدلاً من ارتباطهم تنظيميا برؤساء القطاعات المعنيين. وستجد أن الأنظمة الإدارية السائدة فيها هي إعداد الميزانية ومراقبة التشغيل، بل وستجد أيضا أن التخطيط طويل الأجل أو التخطيط الإستراتيجي في مثل تلك الشركات يركز على أولويات المراقب المالي.

وفي المقابل سنتجد أن النشركة الني تركيز قيمها الجوهرية على السوق. يشتمل هيكلها التنظيمي على العديد من المناصب التنفيذية الرفيعة في مجال التسويق. كما سنجد فيها مسميات وظيفية مثل: (مدير السمة التجارية. مدير المنتج، مدير تسويق المنتج..الخ). وستركز أنظمتها الإدارية على دراسة نوق العميل، وردود أفعال العملاء للمنتجات، ومبادرات المنافسين.

وقدد اعتقادات وقيم المنظمة الأمور التي يجب الاهتمام بها باستمرار، ومن الأمثلة على ذلك:أن تكون الأمور الجديرة بالاهتمام المستمر هي العمليات الراهنة في شركة ما. والعلاقات الخارجية في شركة ثانية، والإستراتيجية طويلة المدى في شركة ثالثة.

وتقرر اعتقادات المنظمة وقيمها الجوهرية نوع المعلومات التي يحب الحرص على جمعها وأخذها في الاعتبار في عملية الخاذ القرارات. وأهمية وقيمة الكوادر البشرية المتخصصة والماليين مقارنة بالمهندسين، مقارنة بالتسويقيين أا

تقرر اعتقادات المنظمة وقيمها الجوهرية التقدم الوظيفي للأفراد، فحين تكون القيمة الجوهرية السائدة في المنظمة هي تطوير المنتجات لجد أن أفضل الموظفين يرغبون في العمل في معامل البحوث والتطوير بالشركة. أما إذا كانت خدمة العملاء هي القيمة الجوهرية الهامة فسينتقل المغامرون الطموحون من الموظفين من قطاعات المؤسسة المساندة مثل: قطاع الشؤون المالية للعمل في قطاع خدمات العملاء.

وتلعب القيم الجوهرية المشتركة دوراً هاماً في التواصيل مع العالم الخارجي، وبالذات فيما يتعلق بما يتوقعه العملاء من الشركة. ففلسفة شركة (سيرز) مثلاً، وهي "الجودة بسعر جيد" (Quality at Good Price) تشجع المشترين على شن حملة لإرغام الشركة على خفيض أسعار المنتجات وهناك العديد من الشركات التي تعيش تعتمد على منتجات شركة (سيرز) في أعمالها. ومع ذلك فإن تلك الشركات تعيش في خوف من عملاق البيع بالتجزئة".

# تأثير القيم الجوهرية في شركة دلتا ايرلاينز:

إن القيمة الجوهرية لـشركة طيران "دلتنا اينزلاينز" Delta Airlinesهي: "شركة الناس" "People Company" أو شركة الموظفين.

"The Delta Family Feeling السرة السرة السرة الدلتا يعبر عنها في شعارها "شعور أسرة السرة الإلاينز تدفع رواتب أعلى فشأنها في ذلك شأن الأسرة الراعية، إن شركة دلتا إيرلاينز تدفع رواتب أعلى من المعدل السائد في الصناعة، وتستقطب أفضل الموظفين والدين جُتهد الشركة في سبيل الحصول عليهم، وتسند إليهم أهم المسؤوليات لتقديم خدمة ذات جودة عالية.

وعندما مرت شركة دلتا إيرلاينز بأوقات صعبة خلال فترة الركود الاقتصادي وقفت وقفة مشرفة إلى جانب الموظفين.حيث وجهت إدارة المشركة رسالة واضحة إلى حملة الأسهم والمولين في الجتمع المالي مفادها ما يلي: "الآن..حيث تمر الشركة بأوقات صعبة يحب عليكم أن تدفعوا الفاتورة..فموظفونا مهمون جداً لأدائنا في المدى الطويل ولن نقدم على تقليص المصروفات من خلال تسريح الموظفين فهم وراء بجاح دلتا. إن عليكم أن تضحوا حتى تنجلي هذه الأزمة. قد تنخفض إيراداتنا وقد تتراجع قيمة الأسهم نتبجة لذلك. ولكننا لن نلجأ إلى تسريح موظفينا".

لقد فحت شركة دلتا إيرلابنز في كسب دعم حملة الأسهم والجنمع المالي لهذا الموقف النبيل في الموظفين لأنها فحمت أصلاً في إرساء وتعزيز فيمة روح الأسرة كقيمة جوهرية على مدى فترة طويلة من تأريخها.

إن القيم الجوهرية المشتركة هي وراء ما خمقق لشركة دلتا إيرلاينز من الجازات عظيمة. وفي عام ١٩٨١م عندما اضطرت شركات الطيران الأخبرى إلى تسريح ما يقارب ١٥٠٠٠ موظيف ظلت دلتا إيرلاينز ثابتة راسخة.ونتيجة ليذلك كسبت الشركة ولاء وانتماء موظفيها.كما ضربت مثلاً أعلى في ثباتها على قيمها الجوهرية حتى في المواقف والظروف الصعبة.للتأكيد على أهمية هذا الأمرال.

تأثير القيم الجوهرية ـ حالة دراسية: ساوت ويست ايرلاينز: المناخ التنظيمي لشركة ساوت ويست ايرلاينز^`:

إن المناخ التنظيمي أو الثقافة التنظيمية Culture هي الصمغ الذي يحدل عناصر المنظمة تتماسك معاً، وهي تشتمل على الاعتقادات والتوقعات.والمثل،والمعايير الاجتماعية،والطقوس،والرموز والأبطال.وأنساط الانصالات،وهيكل الحوافز والمكافآت. والثقافة التنظيمية ليست صيغاً سحرية. أو خططاً سرية، ولكنها مزيج للآلاف من الأشياء.

إن صدّه الحالمة الدراسية عن الثّقافة التنظيمية في شركة ساوتُ ويست ايرلاينز، توضح كيف تنشأ وتتكون الثّقافة التنظيمية.

#### وتتضمن هذه الحالة ما يلي:

- خلفية تارخية عن تطور الشركة.
- الثقافة التنظيمية الفريدة للشركة وكيف ساعدت الشركة على مواجهة التحديات
- كيف تمكنت الشركة من مواجهة أثار أحداث ١١ سبتهبر١٠٠١ التي
  عصفت بصناعة النقل الجوي.حيث أن استجابة ساوث ويست ايرلاينز
  لتلك الأزمة لذات الموقف شكلتها ثقافتها التنظيمية المتسمة برعاية
  الموظفين وبناء العلاقات.
  - أثر القيادة الإدارية في شركة ساوث ويست ايرلاينز.

<sup>28</sup> Southwest Airlines Organization Culture, Human Resource and Organization Behavior Case Study ICFI Center for Management Research, Google, Web Icnir, Icfi, Org.

#### المحك التاريخي:

بعد أحداث ١١ سبتمبر ١٠٠١م المتمثلة في التفجيرات الإرهابية، منيت شركة ساوث ويست ايرلاينز، شأنها شأن بقية شركات النقل الجوى في الولايات المتحدة الأمريكية، منيت بخسائر فادحة وقد هرعت معظم شركات الطيران إلى الكوفرس الأمريكي لطلب الغوث من خلال المساعدات المالية الفيدرالية وقد خصص الكوفرس (١٥) بليون دولار أمريكي كمعونات مالية لتغطية الخسائر الكبيرة في الإيرادات التشغيلية الناجمة عن إيقاف حركة السفر الجوى بأوامر فيدرالية بالإضافة إلى منح ضمانات قروض.

ومع ذلك فإن تلك المساعدات المالية لم تكن كافية لإنقاذ صناعة النقل الجوي من براثن الخسائر الثقيلة.فقد استمرت خسر ملايين الحولارات يومياً بسبب بطء عودة الانتعاش إلى السفر الجوي. ولتقليص خسائرها المستمرة لجأت شركات الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية إلى خفيض عدد رحلاتها بنسبة (١٠٪) وسرحت (١١٪) من قواها العاملة خلال الأسابيع التى تلت الهجمات الإرهابية ١٩٠٠.

ومع كل ذلك ظلت هناك شركة واحدة استجابت لتلك الأزمة بشكل مختلف،وهي شركة ساوث ويست ايرلاينز التي كان لها توجهها المتميز والفريد في التعامل مع تلك الأزمة. فقد تضادت اللجوء إلى سياسة تسريح الموظفين بالكلية.وقسكت برسالتها كشركة راعية لموظفيها. وكان من الواضح أن تضادي تسريح الموظفين سيؤدي إلى الإضرار بمصالح شركة ساوث ويست ايرلاينز في المدى القصير،خصوصا مع الاقفاض الهائل في الطلب على النقل الجوي.

29 Ibid.

## تشكيل الثقافة التنظيمية":

كانت الشركة خسر ملايين الدولارات كل يوم في الأسابيع التي تلت الهجمات الإرهابية.ولكن شركة ساوت ويست ايرلابنز اختارت أن تتحمل بعض المعاناة من الأضرار التي لحقت حبتى بسعر سهمها،وذلك لحماية وظائف منسوبيها.وقد ظل عدم لجوء الشركة إلى سياسة يمثل ذكرى طيبة محفورة في ذاكرة منسوبيها،كتقليد من تقالبد هذه المنظمة الراعية لموظفيها.وعندما طلب من أحد كبار المسؤولين أن يعلق على هذا الأمر قال: هذا جزء من ثقافتنا التنظيمية، لقد كنا نقول دائماً إننا لن نعمل إلا ما يرعى موظفينا.وهذا ما حاولنا أن نفعله".

لقد كانت الشركة خمقق أرباحاً سنوية على مدى ٣١ عاماً منذ أن بدأت تشغيلها في عام ١٩٧١م، وخلال تلك الفترة ناضلت معظم شركات الطيران من أجل خميق أرباح لثلاث أو أربع سنوات متتالية. حيث بلغت القيمة السوقية الإجمالية لشركة ساوث ويست ايرلاينز في عام ٢٠٠١م (٩) تسعة بليون دولار أمريكي.أي أكبر من القيمة السوقية لكل شركات الطيران الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية مجتمعة.

لقد حققت الشركة درجة عالية لرضا الموظفين.ووضعت في مجلة فورشن FORTUNE ضمن قائمة أفسضل (١٠٠) شركة تعمل فيها في الولايات المتحدة الأمريكية.لثلاث سنوات متتالية. إن كثيراً من الحللين يعتقدون أن أداء ساوث ويست ايرلاينز الملفت للأنظار يعود لقدرتها على بناء ومن ثم الحافظة على علاقات تتسم بالأهداف المشتركة.والمعرفة المشتركة، والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين، فكل هذه الخصائص متأصلة ومتجذرة في ثقافتها التنظيمية.

#### خلفية تاريخية:

San Antoneus وي عام 1919 م أطلق رولن كنج Rolin King، وسان أنطونيو 1919 م إجل الأعمال الذي يملك ناقلة جوية صغيرة، والمصرفي جنون بناركر John Parker رجل الأعمال الذي يملك ناقلة جوية صغيرة، والمصرفي جنون ويست كومبانى أطلقوا فكرة إنشاء شركة خطوط جوية باسم إيرساوث ويست كومبانى (سناوث ويست إيرلانز كومبانى فيما بعد). وقد رغبوا في أن تقدم أفضل خدمة بأقل تعرفة للرحلات القنصيرة المتكررة، والمباشرة بين نقطتين للمسافرين الذين لا يرغبون تغيير الناقل الجوي،

إن هيربرت دي.كيليهير الذي كان مستشاراً قانونياً في شركة كنج إير سيرفيس King Air Sirivese أنضم إليهما فيما بعد البدء في تشغيل شركة الخطوط الجوية.وقرر الثلاثة أن تبدأ الشركة تشغيل عملياتها في ولاية تكساس. لربط مدن هيوستن ودالاس وسان انطونيو والتي كانت تمثل المثلث الذهبي في تكساس. وكانت هذه المدن آنذاك تشهد نمواً سريعاً. كما هي متباعدة المسافات فيما بينها الأمر الذي جعل السفر أو التنقل بينها براً أو بواسطة القطار أمراً غير مربح.وفي الوقت الذي كانت فيه تعرفة الناقلات الجوية الأخرى ليست في المتناول.فإن شركة ساوث ويست اغتنمت فرصة قرية حقيقية.

# القيم الجوهرية تجعل شركات الطيران تحلق عالياً:

إن المديرين في شركة ساوث ويست ايسرلاينز يعيدون اختسراع العمليات باستمرار مع الحافظة على الأسس التي أوصلتهم إلى ما وصلوا إليه،هذه هي إلأسس التي تغذي ظاهرة النجاح الذي حققته شركة ساوث ويست ايرلاينز. وطبقا لحوارمع فريق الإدارة العليا في شركة ساوث ويست ايرلاينز، وهي ورقة عمل أعدت من قبل الأستاذ المشارك في قسم إدارة الأعمال بجامعة هارفارد البروفيسور جودي هوفرجتيل والبروفيسور أر.جون. هانسمان، و R.John Hansman. وطالبة الدكتوراه أني وننغ. فإن رغبة موظفي شركة ساوث ويست ايرلاينز في استثمار وقتهم في توثيق روابطهم ببعضهم من الإدارة العليا وحتى موظفي الصف الأمامي (مثلي الخدمة في الصف الأمامي) مكن أن تكون إحدى القيم الجوهرية الضرورية التي ميزت شركة ساوث ويست ايرلاينز عن شركات الطيران الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية.

حيث عقد جيتيل Gittell وهانسمان Hansman، مقابلة مع عشرة من السؤولين التنفيذيين في شركة ساوث وبست ايرلاينز كجزء من برنامج صناعة النقل الجوى العالمية(Global Airline Industry) في (MIT) كمبادرة لاختبار كيفية مواجهة شركات الطيران التجارية للتحديات الناشئة عن صناعة النقل الجوى سريعة التغيير.

إن البقاء في قمة صناعة تواجه مزيداً من القيود بما في ذلك تحديات (Airline Passenger Bill of Rights) التقنية الجديدة، زيادة الحركة واحتدام النافسة يمثل تحدياً هائلاً".

وأثناء المقابلة ذكر المسؤولون التنفيذيون أن عليهم أن يعيدوا اختراع العمليات باستمرار ليتكيفوا مع البيئة المتغيرة.

<sup>31</sup> http://www.alumni.hbs.edu/bulletin, Core Values Keep Airline Flying High , January 16, 2001/

ووجد المؤلفون أن شركة ساوث ويست ايرلاينز لم تترك وجها من أوجه العمل فيها إلا وسبعت إلى تبسيط إجراءاته،وبثت فيه روح الإبداع،مع الحافظة على خفض التكاليف مع درجة عالية من العمل الجماعي، وفعالية الاتصالات والتنسيق عبر الجالات الوظيفية المختلفة.

وبينما حصلت الشركة على تقويم عال خدمات العمالاء من عملائها، رسخ ووطد سمعتها كشركة طيران طيبة Airlines "Nice". فإن شركة ساوث ويست ايرلاينز هي أكثر بكثير من مجرد خطوط جوية يبتسم ملاحو مقصورة الركاب فيها للمسافرين. فهذه الشركة والتي تأسست في عام ١٩٧١م، كما سبقت الإشارة حولت صناعة النقل الجوى في الولايات المتحدة بالمعنى الحرفي لهذه العبارة. وخصوصا بعد أن وصلت إلى الجماهير الغفيرة والهامة (Critical Mass عينات من القرن العشرين".

إن شركة ساوث ويست ايرلاينز المعروفة بالخفاض قيمة تعرفتها، وارتضاع درجة الاعتمادية عليها بدرجة عالية في السفر ذي المسافات القصيرة. وحققت المركز الأول بين شركات الطيران في الوصول في الوقت الحده، وخدمات مناولة العفش، وإحراز أقل عدد من شكاوى العملاء المرفوعة عنها والمسجلة لدى وزارة النقل والمواصلات الأمريكية. كما أنها حققت تسجيل أسرع وأقصر وقت في وصول طائراتها إلى بوابات المغادرة والوصول، وكذلك في مغادرتها، مقارنة بشركات الطيران الرئيسية الأخرى. كما أنها خدم عدداً أكبر من الركاب نسبة إلى عدد موظفيها. (نسبة عدد الركاب إلى

<sup>32</sup> Core Values Keep Airlines Flying High. Harvard Business School, Working Knowledge Free Newsletter for Business Leaders. 2005, From THE Harvard Business SCHOOL Bulletin, December 2000, January 16, 2001, By Margie Kelley.

إن حرص شركة ساوث ويست على الحافظة على يساطة المنتج والعمليات قد أفضى إلى خقيق العديد من الإبداعات مثل: (خصيص المقاعد بدون تذاكر) Ticket Less Seating، والحجز عبر شبكة الانترنت عن طريق الحاسوب، بالإضافة إلى خدمات التموين المقتصرة على الوجبات الخفيفة".

وللمحافظة على الخفاض قيمة التعرفة عملت شركة ساوث ويست ايرلاينز على مراقبة التكاليف بدلاً من خفضها.ولكن هذا لا يعنى أن شركة ساوث ويست لا تستثمر في نفسها. إن رغبة الشركة في إنفاق الوقت والمال على الأفراد والمعدات تثبته عدة دلائل هى:

- اختفاض معدل دوران العمالة.
- درجة التناسب العالية بين المشرفين وموظفي خط المواجهة حيث تبلغ
   هذه المعادلة (۱۰:۱) مقارنة بمعدل الصناعة والذي يبلغ ( ۲۰:۱)
  - معدل الوقت الأطول المكرس للاستقطاب والتوظيف.
    - فرق العمل المثلة لختلف الجالات الوظيفية.
      - أن (۸۰٪) من موظفيها لديهـم تمثيل نقابی.
- أن شركة سياوث ويست تستثمر وقتها في بنياء العلاقيات بين إدارة الشركة وقيادات نقابات العمال.

أما بالنسبة للتغييرات التي تأتي بها التقنية.فإن شركة ساوث ويست تضع إحدى قدميها في المستقبل والأخرى في الماضي.فبالإضافة إلى إبداعاتها المتمثلة في الحجز عبر الحاسوب، وإصدار التذاكر الالكترونية فإن الشركة لديها أسطول طائرات صغيرة حديث العمر كلها من طراز بوينغ ٢٠٧٧، دون اقتناء أي طراز آخر بهدف:

<sup>33</sup> http://www.customerservicemanager.com/how-does-singapore-airlines-fly-so-high.html

- توفير التكاليف.
- وزيادة درجة الاعتمادية.
- وتعزيز كفاءة طاقم القيادة وطاقم الخدمة الجوية نتيجة تركيزهم على
   متطلبات نوع واحد من الطائرات.

ولكن إدارة شركة ساوت ويست ايرلاينز تعترف بأن الشركة تأخرت عن شركات الطيران الأخرى في الحصول على الأنظمة الآلية الداخلية الـتي تمكنها من العمل مع شركات طيران أخرى.كما أنها لم تتبن ثقافياً البريد الالكتروني والبريد الـصوتي كوسيئة للتعامل مع العملاء وللتعامل مع بعضهم. فكما قال مساعد المدير العام التنفيذي للخدمات العامة جون دينيسون JOHN DENISON :

"خُن نقاوم التفاعل غير البشرى".

ونريد عملاءنا أن يتحدثوا إلى كائنات بشرية ولكننا تكيفنا مع عالم الانترنت".

إن النمو البطيء المتأني خدم شركة ساوث ويست بشكل جيد وهي تستثمر الوقت الإضافي المكتبسب في استقطاب وتدريب الموظفين للتعامل المتقن مع التقنية، ومراقبة التكاليف من خلال الإبداعات البسيطة وإعطاء بناء العلاقات الأولوية. الأمر الذي برهن أنه مِثْل خلطة النجاح والفوز العجيبة.

## خصائس القيم الجوهرية

# ما هي خصائص القيم الجوهرية ؟ Core Values

- الاعتقادات الأساسية للمنظمة.
  - لا تتغير عادة.
    - شائية .
- قاعدة أساسية لتوجهات التخطيط.
- مبادئ ترشد سلوك الفرد والجماعات والمنظمة ككل.

# وقيما يلي بعض الأمثلة للقيم الجوهرية في بعض الشركات المعروفة

American Airlines Strategic Plan. ppt January. 23, 2003

# القيم الجوهرية لشركة ساوت ويست ايرلاينز:

Southwest's Values, Philosophy, and Spirit

هناك ثلاث قيم جوهرية أساسية تمثل أعمدة فلسفة شركة ساوث ويست وثقافتها التنظيمية وهى:

- القيمة الأولى: ينبغي أن يكون العمل متعة... يمكن أن يكون لعبة متعة ومسلية.
- Value 1: Work should be fun...it can be play... Enjoy it.
  - القيمة الثانية: العمل مهم... لا تفسده بالجدية.
- Value 2: Work is important...don't spoil with seriousness.

- القيمة الثالثة: الناس مهـمون... وكل منهـم لديه ميزة مختلفة.
- Value 3: People are important...each one makes a different.
  - Beliefs: الاعتقادات:

التنظيمات تتسم بالشفافية. Organizations are transparent

الشركة أسرة وحضن للموظف. Family and "Hugs"

# القيم الجوهرية الشتركة لشركة نورث ويست ايرلاينز:

تتمشل القليم الجوهرية المشتركة للشركة نلورث ويست ايسرلاينز فيمايلي:

- " "إن الاعتقادات المشتركة بيننا ترشد سلوكنا وقتل المعابير الـتي يتوقع من كل منا أن ندعمها وهي عثابة القاعدة لإستراتيجيتنا العالمية لإدارة أعمالنا".
  - مبادئنا التي نسترشد بها هي:
  - لا تنازلات بناتاً فيما يتعلق بالسلامة.
    - نؤكد دائماً على النظافة.
      - العميل بأتى أولاً دائماً:
  - ★ تعلم ما الذي يصنع الفرق والثميز لدى كل عميل وتقدمه.
  - 🖈 حل مشكلات العميل في التو واللحظة متى كان ذلك مكنا.
  - ★ أحصل على التدريب والأدوات التي ختاجها خدمة العملاء.
    - \* ساندوا وحفزوا بعضكم دائماً.
    - ★ نعمل معاً لتحقق الأمداف المشتركة.

- \* نقدر العمل الجيد للآخرين.
- ★ نستقطب وننمى أعلى معايير الأداء والمهنية.
- 🖈 نبنى احترام الذات والاعتزاز بالنفس فيما بيننا.
  - 🖈 نسعى من أجل التحسين دائماً.
    - \* نقيس أداءنا مقارنة بالأفضل.
  - ★ نستقطب ونقدم أفكاراً للتحسين.
- خ نبحث عن العقبات التي تقف في الطريق. ومن ثم نتخلص منها".
  ولحدى شركة نـورث ويـست ثمان قـيم جوهريـة أو معـايير ضـرورية
  موظفوها ملتزمون بالتمسك بها وتفعيلها هي :
  - 1 \_ السلامة تأتى أولاً في جميع الخدمات التي نقدمها لعملائنا.
    - النزاهة والأمانة في كل ما نقول ونفعل.
  - ٣- الجدارة بالثقة، نفى بوعودنا والتزاماتنا ونفعل كل ما نقول.
  - غنرم ذاتنا، والأخرين، ومتلكات الشركة، والمتلكات الشخصية.
    - درعى بعضنا بعضا وعملاءنا والجنمعات التي قدمها.
- 1 نكرس الدهاء والإبداع لتحسين جودة خدماننا وعملياننا، والتنمية
   لزيادة الإنتاجية والإيرادات ومراقبة التكاليف.
  - ٧ الالتزام بالرغية لضمان الاستقرار المالي والوظيفي.
  - ٨- الحماس والأخوة الحميمة في مساهمتنا لتحقيق نجاح كل منا.

# القيم الجوهرية لشركة طيران (دلتا ايرلاينن):

# القيمة الجوهرية لشركة طيران دلقا ايرلاينز

#### DELTA AIRLINES



http://highered.mcgraw hill com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks html Strategic Management: Concepts and Cases. 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama

# القيم الجوهرية للخطوط الجوية الأمريكية:

# القيم الجوهرية للخطوط الجوية الأمريكية AMERICAN AIRLINES CORE VALUES



http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/values.htm, Clarifying and Applying Personal Values: Priorities and Integrity

# القيم الجوهرية لشركة ايزي جيت:

# القيم الجوهرية لشركة إيزى جت



http://www.easyjet.com/EN/Jobs/Pilot/pilotrecruitment\_ourkeyvalu es.html

# الثقافة التنظيمية والقيم الجوهرية:

تفضل شركة ايزي جـت casy Jet الثقافة التنظيمية غير الرسمية والتي تتمثل فيما يلى:

- الهيكــل الإداري المنبسط جــداً والــذي يـتخلص مــن المستويات
   التنظيمية غير الضرورية.
- تشجيع الموظفين في المكاتب على ارتداء اللبس العادي غير الرسمي.
  - ربطة العنق محظورة إلا على الطيارين.

کما أن العمل عن بعند Remote working hot desking هنو من خنصائص شركة ايزى جت easyJet.

# القيم الجوهرية لشركة جنّ بلو: Core Values

## وتتجسد القيم الجوهرية لشركة جت بلو فيما يلى:

■ السلامة: Safety

• الرعاية: Caring

• الكرامة: Integrity

• المرح: Fun

■ الحماس والعاطفة \*Passion الحماس

القيم الجوهرية الشتركة للخطوط الجوية السنفافورية:

# القيم الجوهرية المشتركة للخطوط الجوية السنغافورية



http://www.trainersdirect.com/resources/articles/BusinessManagement/ HowDoesSingaporeAirlines FlySoHigh.htm, Ron Kaufman. How Does Singapore Airlines Fly So High?

<sup>35</sup> http://www.galtglobalreview.com/business/profitable\_airlines\_say.html, Profitable Airlines Say...Business by Peter Meingast, April 22, 2003.

# القيم الجوهرية للخطوط الجوية البريطانية:

# القيم الجوهرية للخطوط الجوية البريطانية BRITISH AIRWAYS



http://www.britishairways.com/cms/masterEN/content/company\_infor mation/community\_and\_environmental/social\_and\_environmental\_report\_2004.pdf

# القيم الجوهرية للخطوط الجوية السويسرية الدولية: Core Values

القيم الجوهرية المشتركة للخطوط الجوية السويسرية الدولية:
 تستند خدمات الخطوط الجوية السويسرية الدولية SWISS على
 القيم السويسرية التقليدية السائدة ألا وهي":

Quality

• الحودة

Reliability

• الاعتمادية

Hospitality

• الضيافة

ونقتدي بالالتزام السويسري التقليدي بتقديم خدمة من الدرجة الأولى على مثن الطائرة وفي الأرض.

<sup>36</sup> http://www.swiss.com/web/EN/about\_swiss/Pages/about\_swiss.aspx http://news.cheapflights.co.uk/flights/2007/07/european-award-.html

# القيم الجوهرية للخطوط الجوية العربية السعودية:

تشرفت خلال عملي مساعدا لمدير عام التدريب والتنمية للتخطيط والتطوير والمساندة بإعداد وتنفيذ ورشة عمل حضرها خبة من التنفيذيين في الخطوط الجوية العربية السعودية لاستيضاح وصياغة القيم الجوهرية المشتركة للمؤسسة.على إثر الخلوة التنفيذية التي عقدت في فندق الهدا شيراتون بالطائف والتي تحت في عام ١٩٩٥م برعاية معالي مدير عام الخطوط الجوية العربية السعودية ومشاركة معظم مساعديه من كبار التنفيذيين وبعض الخبراء والمتخصصين، وذلك لصياغة رسالة المؤسسة وكان لي أيضا شرف المشاركة في تلك الخلوة التنفيذية، وفي صياغة رسالة الخطوط الجوية العربية السعودية والتي تمثلت في البيان التائي:

"أن تكون ناقلاً جوياً، عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه".

وفي سبيل اختبار أفضل السبل لاستيضاح القيم الجوهرية للمؤسسة لاستخدامه في تلك الندوة التنفيذية فقد انطلقت من منطلقين رئيسيين للعمل على محورين هامين هما:

استيىضاح القيم الفعلية السائدة في المؤسسة والمشكلة لمناخها
التنظيمي، وقد ساعدني على حقيق ذلك توافر نتائج استطلاعات آراء
الموظفين عن المناخ التنظيمي والتي أجرتها الإدارة العامة للتحريب
والتنمية بالمؤسسة عدة مرات.

• انتهاج أسلوب تحليل القوى المؤثرة إيجاباً وسلباً على تحقيق الرسالة. (Force - Field Analysis) وذلك لتحليل القيم الجوهرية المشتركة المستخلصة من تحليل نتائج استطلاع آراء الموظفين عن المناخ التنظيمي بالمؤسسة، من حيث تحديد ما يمثل منها قوى دافعة (Forces (Forces) فو تحقيق رسالة المؤسسة آنفة الذكر.

وكذا خديد القوى المناونة أو المعوقة (Restraining Forces) لتحقيقها. وذلك بهدف الحفاظ على تعزيز القيم الجوهرية المشتركة الإيجابية الدافعة إلى خقيق الرسالة. والتخلص من القيم الجوهرية المشتركة السلبية العوقة لتحقيقها.

وبتطبيق غوذج خليل القوى المؤثرة على كل عنصر من العناصر الأربعة الرئيسية للرسالة، تمكن الفريق التنفيذي المختار من اختيار أقوي القيم الجوهرية الإيجابية الدافعة المشتركة تعزيزا ودفعاً غو خقيق رسالة المؤسسة وتمثلت تلك القيم الجوهرية فيما يلي ":

- ١ التفوق والريادة.
- ٢ العميل محور الاهتمام.
  - ٣ ~ حرص المالك.
    - ٤ السلامة.
- ۵ الوضوح وصدق التعامل.
  - ٦ رعاية وتحكين الموظف.

٣٧- بطاقة رسالة الخطوط الجوية العربية السعودية والقيم الجوهرية لموظفي الخطوط الجوية العربية السعودية ومنظومة الجودة بالخطوط الجوية العربية السعودية.

# القيم الجوهرية للخطوط الجوية العربية السعودية



المصدر : حامٌ بن صلاح ابو الجدائل. المَادة العلمية لورشة عمل إعداد القيم الجوهرية للخطوط الجوية العربية السعودية (حدة الخطوط الحوية العربية السعودية، الادارة العامة للتدريب والتنهية)

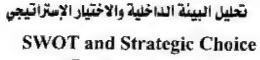
سبقت الإشبارة إلى المراحسل الفرعيسة السثلاث لسطياغة الإستراتيجية وهي:

- (١) مرحلة المدخلات.
- (١) ومرحلة التوفيق.
- (٣) ومرحلة القرار (الخيار الإستراتيجي).

والتي قدمتها ضمن الإطار الفكري الشامل لصياغة الإستراتيجيات. وفي المباحث التالية سألقي مزيداً من الأضواء على هذه المراحل الفرعية الثلاث. المبحث الثاني: الفرص والتهديدات الخارجية أولاً: المرحلة الفرعية الأولى: مرحلة المدخلات

في سبيل التوصل إلى الاختيار الإستراتيجي المناسب، لابد من علياً البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط المضعف ونقاط القوة، ومن ثم التوفيق بينها وتسخيرها لتنفيذ الإستراتيجية.

## الفرص والتهديدات الخارجية





Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones. Chapter 1: The Strategic Management Process, Multimedia Slides by Milton M. Pressley. Univ. of New Orleans Houghton Mifflio Company, 1998

الفهوم الأساسي: Basic Concept

ثملي تطورات المتغيرات الداخلية والخارجية ضرورة تغيير إستراتيجية السشركة. وذلك لأنه وبسرور الوقست تنسشاً ظروف تجعل عملية صياغة الإستراتيجية عملية مستمرة وليس حدثاً بحدث مرة واحدة وينتهى.

ما هي خصائص الفرس والتهديدات؟ Opportunities and Threats

تعتبر الفرص والتهديدات خارجية External بالنسبة للشركة، معنى أنها تنشأ في البيئة الخارجية الحيطة بها سواءً كانت محلية أو عالمية.

كما تعتبر وبدرجة كبيرة خارج نطاق سيطرة وحُكم منظمة واحدة. وهى تشمل خَليل الجَاهات مثل<sup>٣٠</sup>:

- الانجامات الاقتصادية.
- الاخامات الاجتماعية.
  - الاغامات الثقافية.
- الاجَّاهات الدموغرافية/ والبيئية.
- الانجاهات السياسية والقانونية والحكومية.
  - الانجامات التقنية.
  - الجامات المنافسين.

<sup>38</sup> http://perley.brook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411Fred David. Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition. Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P.cit.

• المسلح البيئي الاقتىصادي Scanning المسلح البيئي الاقتىصادي (Industry Analysis)) هو أداة خليل الفرص والتهديدات القائمة في مجال الصناعة، والمسلح البيئي يطلق على عملية البحث عن المعلومات عن متغيرات والجاهات البيئة الخارجية، وجمعها وخليلها

#### ما القصود بتحليل سوات؟ SWOT Analysis

إن خليـل سـوات كمـا سـبقت الإشـارة هـو أداة لتحديد نقباط القـوة ونقـاط الـضعف والفـرص والتهديـدات، وهـو يـساعد المنظمـة علـى إجـاد التوافق اللازم بين المنظمة وببئتها الخارجية وهـي مهـمة ليـست بالـسهلة لأنها تنطوي على حد ذي شقين:

- قيق التوافيق من الخيارج إلى البداخل (Outside In) وذلك من خيلال
   إستراجية خكمها متغيرات السوق (Market Driven Strategy).
- وخميق التوافق من الداخل إلى الخارج (Inside Out) وذلك من خلال
   إستراتيجية خكمها موارد المنظمة (Resource Driven Strategy).

ويمكن أيضاً إجراء خليل سوات عن المنافسين لتكبوين رؤية واضحة عن نقباط قوتهم ونقباط ضعفهم الداخلية والفرص والتهديدات التي تنظموي عليهما بيئاتهم الخارجيمة وذلمك ليتسنى للمنظممة وضع الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسين.

ويجب على المخططين وصانعي القرارات ابتداءً أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الأهداف الموضوعة قابلة للتحقيق في ضوء خليـل نقـاط القـوة ونقاط الضعف والفـرص والتهديـدات أم لا. فبإن كانت غير قابلـة للتحقيـق فينبغي إعادة النظر فيها.

# كما ينبغى عليهم أن يسألوا أنفسهم الأسئلة التالية ٢٠٠

- كيف مكننا استخدام كل نقطة من نقاط القوة؟
- كيف مكننا التخلص من كل نقطة من نقاط الضعف؟
  - كيف مكننا اغتنام كل فرصة من الفرص المتاحة؟
- كيف مكننا أن خمى المنظمة من كل تهديد من التهديدات؟
- كيف يحكن التوفيق والمواءمة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية
   والفرص والتهديدات الخارجية؟

والجدول التالي يقدم أمثلة على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تنطوى عليها البيئة الخارجية للمنظمة؛

#### تحديد الفرص والتهديدات

# القرسء

#### التهديدات،

- - حرب الأسعار.
- لدى منافسيك منتجـات/ خـدمات بديلة جديدة إبداعية.
  - قيود نظامية/ قانونية جديدة.
    - · مزيد من العوائق للتجارة.
- احتمسال فسرض ضيرائب علسي منتجاتك/ خدماتك.

- تطوير أسواق جديدة مثال: الصين الشبكة العنكبوتية الإنترنت -
- الانتماجات، الاتفاقيات المشتركة.
   التحالفات الإستراتيجية
  - · التحول إلى قطاعات جذابة من السوق
    - ا سوق عالمية جديدة.
  - النحرر من بعض القيود القانونية.
    - إزالة عوائق التجارة الدولية.
    - قيادة منافس ضعيف للسوق.

39 WIKIPEDIA.

# تحليل الموقف في شركة ساوث ويست ايرلاينز

## الفرص اخارجیه ':

استفادت شركة ساوت ويست من الخفاض سعر الوقود بنسبة
 (٢٤.٢)٪) في عام ١٩٩٨م في خقيق خسين كبير في أدائها المالي، حيث قامت بتخرين كميات كبيرة من الوقود يمثل معظم احتياجات الحركات النفاثة من الوقود في الربع الأول من عام ١٩٩٩م، الأمر الذي حقق وفراً كبيراً مقارنة بعام ١٩٩٩م.

## ارتفاع الطلب على السفر:

- فقد صدرحت وزارة المواصلات الأمريكية أن كمل النماقلات الجويسة الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية حققت أرباحاً تشغيلية في الربع الثالث من عام ١٩٩٨م فيما عدا شركة نورث ويست.
- إن زيادة الطلب على السفر مع الخفاض سعر النفط كانت قثل ظروفاً محابية لصناعة النقل الجوي لتواصل غوها غير العادي.
- عزت شركة يونايند ايرلاينز الخفاض إيراداتها في الربع الرابع من عام
   ١٩٩٩م إلى ضعف الطلب على السفر إلى آسيا، وبطء النمو في سوق
   صناعة النقل الجوى.
- أما كونتينينال ابرلاينز أكبر خامس شركة طيران في الولايات المتحدة الأمريكية فقد الخفضت إيراداتها الربع سنوية بنسبة (٩٠١) مع ارتفاع في حركة المسافرين قابله الخفاض في معدل تعرفة التذاكر التي دفعا المسافرون، بينها سجلت ساوث ويست ارتفاعاً بنسبة (٣٦٪) في إيرادات الربع الرابع من ذات العام.

<sup>40</sup> Bret Coughlin . Chelte Strategic Planning Southwest Airlines (LUV) 2/7/99.

## الثهديدات الخارجية<sup>11</sup>:

- إن شركة ساوث ويست ايرلاينز غير قادرة على التنبؤ بالتكاليف المستقبلية للوقود. إن العقود النمطية للوقود في صناعة النقال الجوي لا توفر حماية ملموسة ضد الارتفاع في أسعار الوقود. أو لضمان توفر الموردين.
- القد مارست وزارة المواصبلات الأمريكية قدراً كبيراً من التشريع المقيد لشركات نقل الركاب، وقد تلغي وزارة المواصلات الأمريكية تصاريح الخدمة للشركات التي خفق في الالتزام بقوانين منظمة الطيران الفيدرائية فيما يتعلق بصيانة الطائرات والعمليات بما في ذلك المعدات والمرافق الأرضية والترحيل الجوي والاتصالات وتدريب الطيارين وطاقم الخدمة الجوية والأمور المتعلقة بالسلامة والمضجيج البيئي في المطارات وقدرار المتخلص من الطائرات الأكثر إزعاجاً بنهاية عام ١٩٩٩م والصادر في عام ١٩٩٠م.
  - تأثير زيادة الضرائب المفروضة على التذاكر في عام ١٩٩٨م على الأداء المالي.
- تتسم صناعة النقل الجوي باحتدام المنافسة فيما يتعلق بالتعرفة. مزايا المسافرين كثيري السفر، وخطوط السير والخدمة، كما أن بعض شركات الطيران التي تنافس ساوث ويست ايرلاينز تتمتع بموارد مالية أكبر وأسطول أضخم وتقدير أوسع نطاقاً.
- بادر أو لا بزال بدرس العديد من كبار المنافسين بتقديم خدمات سفر جوي منخفضة التكاليف، قبصيرة المدى، في أسبواق خدمها شبركة سياوث ويست ايبرلاينز وتمثيل تهديداً مباشيراً لموقع ومكانية سياوث ويست ايرلاينز في السوق.

41 Ibid.

- تتصف معدلات الأرباح في أسواق صناعة النقل الجوي بالحساسية المفرطة للتغييرات في التكاليف التشغيلية والتكاليف الرأسمالية وأسعار التذاكر المنافسة.
- خضع شركة ساوث ويست ابرلاينز لتأثير منافسة متفاوتة الدرجات من وسائل المواصلات البرية في أسواقها الخاصة بالرحلات قصيرة المدى، وبالذات من قبل السيارات الخاصة. وفي هذا الصدد يعتبر تكرار الرحلات ومدى ملائمة جدول الرحلات والمرافق والسلامة وخدمة العملاء عوامل هامة في كسب هذا النوع من المنافسة.
- مُكنت شركة كونتيتينتال ايرلاينز من خفيق خول في مسارها. حيث حققت
  خسسناً في أدائها، وبالتالي فإن بإمكانها أن تنافس شركة ساوث ويست
  ايرلاينز، وبعنى آخر فإنه لا يوجد معوقات قوية لدخولها المنافسة.
- لدى شركة يونايتد ايرلاينز والتي تعتبر أكبر شركة طيران في العالم تواجد عالمي، وهي تتبنى غمط التشغيل المعتمد على نقاط التجميع والتوزيع (HUB & Spoke System) كما أوجدت شركة يونايتد عمليات تشغيل رحلات متنابعة للمنافسة على صعيد الرحلات منخفضة التكاليف، والتي تقل مسافتها عن (٧٥٠) ميلاً، ولدى شركة يونايتد ايرلاينز علاقات وثيقة مع العديد من شركات الطيران، وقد خفضت من التكاليف المتعلقة بوكالات السفر، فضلاً عن التخفيض الذي سينتج عن من التذاكر الإلكترونية والتوزيع الإلكتروني.
- تعتبر شركة دلتا ابرلابنز هي أكبر شركة طيران نقدم خدمات نقل الركاب
   والشحن والبريد معاً في الولايات المتحدة الأمريكية. وهي أيضاً نتبنى
   نظام التجميع والتوزيع في تشغيل رحلاتها وتتمتع بتواجد عالمي.

والجداول التاليبة تقيدم مثبالأ عمليباً علني خليبل الفترص والتهديبدات الخارجية في عدد من شركات الطيران.

# تحليل الموقف في شركة الخطوط الجوية البريطانية

#### الفرس: Opportunities

- الأجسواء المفتوحسة.بسين الولايسات التحسدة الأمريكيسة والملكسة
- النمــو المتوقــع في ســـوق صــناعة النقل الجوي في أوروبا.

#### التهديدات: Threats

- ضعف الاقتصاد.
  - وباء سيارز.
- تطورات الشرق الأوسط.
- المنافسية عليي التسعر متع الناقلات الجوية الأخرى في أوروبا.

Global Airlines Industry ppt. - Raymond and Leo, British Airways - Billy, Delta Airlines - Trevor, Singapore Airlines - Herman, 2002

# تحليل الموقف في شركة دلتا ايرلاينز

## الفرس: Opportunities

- شــركات الطــيران منخفـضة | مـشروع تطــوير بوابــات مطــار بوسطن.
- المزيسد مسن السرحلات والتغطيسة المولية في الشبكة.

#### التهديدات: Threats

- التعرفة/ التكاليف.
- عدم زيادة الطلب على السفر جواً.

Global Airlines Industry - Raymond and Leo, British Airways - Billy, Delta Airlines Trevor, Singapore Airlines - Herman.

#### تحليل الموقف فى الخطوط الجوية السنفافورية

#### التهديدات: Threats

- ضعف الاقتصاد العالى.
- عودة وباء سارز مرة أخرى.
  - - الإرهاب.

#### الفرس: Opportunities

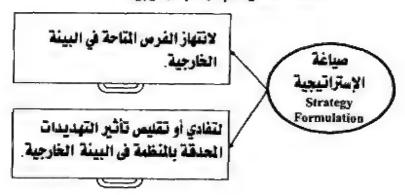
- العمل مع الشركاء.
  - زيادة الطلب.
- نضال المنافسين من أجل البقاء. زيادة تكاليف الوقود.

Global Airlines Industry - Raymond and Leo, British Airways - Billy, Delta Airlines Trevor, Singapore Airlines – Herman.

والشكل التوضيحي التالي يجيب على التساؤل عن سبب غديد الفرص والتهديدات الكامنة في البيئة الخارجية:

> ِلَاذَا بِيِّم تَحَدِيدُ الفَرِصِ والتَّهَدِيدَاتِ ؟ Opportunities & Threats

الظلة الأساسية للإدارة الإستراتيجية



http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus4[1/bu s411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David. Strategic Management: Concepts & Cases 11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

# المبحث الثالث: نقاط القوة والضعف الداخلية

#### نقاط القوة والضعف



Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones. Chapter 1. The Strategic Management Process, Multimedia Slides by Milton M. Pressley. Univ. of New Orleans Houghton Mifflin Company. 1998.

# ما هي خصائص نقاط القوة والضعف الداخلية؟ Strengths & Weaknesses تنسبح نقاط القوة والضعف الداخلية بالخصائص التالية:

- تعتبر نقاط القوة ونقاط الضعف داخلية İnternal بالنسبة للشركة/ المنظمة.
- وهى نشاطات څت سيطرة وڅکم الشرکة تؤدی إما مستوی متميز أو ضعيف.
  - عادة ما تكون هذه النشاطات في الجالات الوظيفية التالية¹¹؛
    - الإدارة.

<sup>42</sup> http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1 and2.ppt#363,1.BUS 411Fred David. Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter I, The Nature of Strategic Management. O.P.cit.

- التسويق.
- المالية والحاسية.
- الإنتاج والعمليات.
- الأبحاث والتخطيط.
- أنظمة الحاسوب/ أنظمة المعلومات الآلية.

والجدول التالي يشتمل على أمثلة للعوامل التي قد تتضمنها مصفوفة خُليل نقاط القوة ونقاط الضعف:

#### أمثنة للعوامل التي قد يشتمل عنيها جدول تحليل نقاط القوة، نقاط الضعف

#### نقاط القوة:

- خبرة تسويقية متخصصة.
- سيهولة الحيصول علي المهوارد الطبيعية حصرياً دون منافسيك.
  - البراءات الاختراع.
- منتجسات وخسدمات جديسدة وإبداعية.
  - موقع الشركة.
  - ميزة التكلفة.
  - عمليات وإجراءات الجودة.
  - علامة خارية/ سمعة قوية.

#### نقاط الضعف:

- عدم توفر الخبرة التسويقية التخصصية.
- عدم تميز أو تمايز منتجاتك وخدماتك
   مقارنة بتلك الخاصة بمنافسيك.
  - موقع الشركة.
- لـــدى المنافــسين قـــدرة أفـــضـل للوصـول إلى منافذ التوزيع.
  - رداءة جودة المنتجات/ الخدمات.
    - سوء سمعة الشركة.

جُدر الإشارة إلى أن الموارد والكفاءات الحورية للشركة تشكل مصدراً أساسياً لنقاط قوة ونقاط ضعف الشركة.

والشكل التوضيحي التالي يُبرز خصائص الموارد والكفاءات الحورية:

# الموارد والكفاءات المحورية Resources And Core Competence

	الموارد نادرة Resources are rare	
الوارد غير قابلة التقليد Resources are inimitable	الكفاءات الحورية Core competence	الموارد منظمة Resources are organized
	الوارد قيمة Resources are valuable	

http://coh.bloomu.edu/ramin/batingt5ppt/chap004 ppt, Bateman Snell Management, Competing in the New Era, 5thFditto

ما هي خصائص الكفاءات المحورية؟

أربع خصائس للكفاءات المحورية \_ رموارد/ قدرات،:

هناك أربع خصائص أساسية للكفاءات الحورية وهي على النحو التالي:

- " قىمة:
- تمكن المنظمة من غييد التهديدات واستغلال الفرص في البيئة الخارجية للمنظمة.

- نادرة:
- تمتلكها القلة من الشركات أو المنظمات إذا حازها أي من المنافسين
   الحاليين أو المستقبليين.
  - تقليدها بكلف:
  - سعى المنافسين إلى تقليدها يكلفها تكلفة عليها.
    - يتم تنظيمها لاستغلالها:
- يتم دعمها ومساندتها بتوفير الهيكل التنظيمي المناسب وكذلك أساليب الرقابة والتحفيز المناسبة".

والشكل التوضيحي التالي يُبين كيفية استغلال الشركة/ المنظمة لكفاءاتها الحورية:

# كيف يتم استغلال الكفاءات المحورية ؟

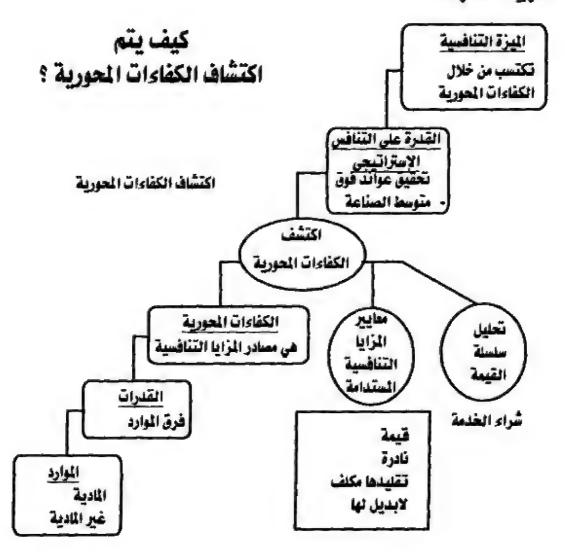
الكفاءات المعورية كالمعادات المعورية الكفاءات المعورية في تحقيق: هي الأساس الذي تستند إليه الشركة في تحقيق:



http://www.css.nccu.edu.tw/mepa/mepa\_course/2006/2/kao/070227\_1. PPT Strategic Management & Strategic Competitiveness, Chapter One, 2006 by Nelson, a division of Thomson Canada Limited.

<sup>43</sup> http://www.css.nccu.edu.tw/mepa/mepa\_course/2006/2/kao/070227\_1.PPT Strategic Management & Strategic Competitiveness. Chapter One, 2006 by Nelson, a division of Thomson Canada Limited.

كما يُبين الشكل التوضيحي التالي كيفية اكتشاف وبناء الكفاءات الحدرية للشركة:



HITT, IRELAND, AND HOSKISSON. STRATEGIC MANAGEMENT, 6TH EDITION CHAPTER 3, The Internal Environment: Resources, Capabilities, and Core Competencies. POWERPOINT SLIDES PREPARED BY: R.DENNIS MIDDLEMIST, CLORADO STATE UNIVERSITY, 2004, SOUTHWESTRN

# مصفوفة سوات.

وفيما يلي شرح موجز لخطوات إعداد مصفوفة "سوات":

## مصفوفة سوات

#### **SWOT Matrix**

# إعداد مصفوفة (ق - ش - ف - ت)

حدد نقاط القوة الداخلية الرئيسة للشركة Strengths .

■ حدد ثقاط الضعف الداخلية الرئيسة للشركة - Weaknesses

حدد التهديدات الخارجية الرئيسة العنقة بالشركة

" حند الفرس الخارجية الرئيسة السائحة لشركة . Opportunities

http://perleybrook.umfk.mainc.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1and2.ppt #363.1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter I, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

وفيما يلي مثال توضيحي على تطبيق مصفوفة (سوات) على إحـدى الشركات. والجدول التالي يقدم مثالاً عملياً على مصفوفة سوات:

#### نقاط القوة Strengths

#### نقاط الضعف: Weaknesses

- ١ مجال الأبحاث والتطوير أصبح متكاملاً تقريباً.
  - ٢ ـ توفر القاعدة لفريق إداري قوي.
  - ٢ ـ كسب أوائل طلائع/ كيار العملاء الرئيسيين.
- ٤ ـ بإمكان المنتج الأولى أن ينشأ ويتطور
   إلى طيف واسع من العروض.
  - هـ تقع الشركة قريباً من مركز رئيس للتفوق
- ٦ إدارة وموظفون يتمتعون بقدرة عالية
   جدأ من التركير على المام العملية
  - جدا من التركير على اللهام العملية. ٧ ـ نشاط تجاري يتصف بالشمول وحسن الادارة وفعاليتها

- ١ ـ الإفراط في الاعتماد على اقتراض موارد نقدية غير كافية.
  - ٢ ـ مجلس الإدارة محدود الأعضاء جداً.
- الافتقار إلى الوعي الكافي بين العملاء
   المتوقعين
- الحاجة إلى الانتقال إلى موقع ومرافق
   أكبر
- الافتقار إلى الخبرة والمعرفة التخصصية
   القوية في مجالي التسويق والبيعات.
- الإفراط في الاعتماد على عدد قليل من الموظفين الرئيسيين.
  - ٧ ـ التقنية الحديثة الناشئة قد تحرك
     السوق نحو توجهات أخرى

# וلتهديدات: Threats

#### Opportunities

١ - يعد قطاع السوق بنمو سريع.

المرس

- ٢ ـ تعد أسواق التصدير بفرس عظيمة.
- ٣ ـ تسعى قنوات التوزيع إلى منتجات حديدة
- ٤ ـ وجود مجال ونطاق جيد للتنويع من خلال دخول قطاعات سوقية مترابطة
- ۱ ـ قد يدخل لاعب رئيس يركز على قطاع سوقي معين.
  - ٢ ـ التقنية الحديثة قد تؤدي إلى بطء
     النمو الاقتصادي للمنتجات أو جعلها
     متقادمة
  - تقد يؤدي بطء النمو الاقتصادي إلى
     تقليم الطلب على المنتجات.
  - قد تريد قيمة اليورو أو الين ضد اللولار الأمريكي.
- ه ـ قد يصبح السوق أكثر تحسساً للسعر.
- ٦ ـ قد يجتذب نمو قطاع السوق الستثمرين
   الرئيسين

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363.1,BUS 411 Fred David, Strategic Management Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Half 2005

وفيما يلي أمثلة توضيحية لتطبيق مصفوفة سـوات علـى عـدد مـن شركـات الطيران المعروفة في أمريكـا وأوروبا وآسيا.

تطبيق مصفوفة ﴿ سوات ﴾ على شركة ساوتُ ويستُ ايرلاينز

# الفرس والتهديدات الخارجية لشركة ساوث ويست ايرلاينز

#### التهديدات: Threats

- شرکه طیران جت بلو JetBlue
- التــوتر العــالمي في أعقـــاب أحـــداث الحـادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١م.
- كـــــشف المنافــــسون أســــرار إستراتيجية شركة ساوث ويست ايرلاينز.
  - نظام الضرائب الجديد.
  - · اعتبارات أمنية جديدة
  - تكاليف تأمين الطيران.
    - الهجمات الإرهابية.
- الاغْفاض الحباد في أعبداد المسافرين جواً.

## القرس: Opportunities

- أول شركة طيران أوجدت موقعاً لها على شبكة الإنترنت.
- قدم (۵۸) مدینه فقط ولکنها تنطلع إلى التوسع قدمة مدن أخرى.
  - شـــركة الطـــيران منخفــضة التكــاليف الوحيــدة في الولايــات المتحــدة الأمريكيــة. الــتي لــديها مقاعد مناحة مسبقاً للحجز.
  - نسبة من قام بالحجز عن طريق موقع الشركة على شبكة الإنترنت مي (١٣,١٪). وهي نسبة أعلى من نسبة شركة أميريكان ايرلاينز.
  - أفضل موقع على شبكة الإنترنت
    بين مواقع السفر على الشبكة
    وفقاً لاستطلاع رضاء العملاء.

www.southwest.com, Megan Dow, Kristin Belanger, and Angèle Bourgoin, Southwest Airlines Co, -2004.

## نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية في شركة ساوت ويست ايرلاينز

#### نقاط الضعف: Weaknesses

- تكتيكات نومتحفظة.
- خفض التكاليف في مجالات خدمـة العملاء.
- ليست مشتركة في خدمات حجز مركزية.
- تستخدم الشركات الأخرى نفس الإستراتيجبات الإداريــة الخاصــة بشركة ساوث ويست.
  - تقدم خدماتها في ٥٨ مدينة فقط.

#### نقاط القوة: Strengths

- أفضل ناقل جوي منخفض التكاليف.
- حائزة على جائزة الأداء المتقوق السنوية المعروفة باسم التاج الثلاثي. Triple Crown
  - تقتنص الفرص الإستراتيجية الـساخة حال ظهورها وبسرعة فائفة.
- تمتع الموظفين بـروح الفريـق الواحــد يأتي أولا وليس العملاء.
  - جعلت ۲۰ ٪ من الرحلات بتوقف واحد.
  - على السرغم من أنها خيضع للنقابات فإنها تظل تتفاوض على ساعات عمل مرنة.
- بتم التسويق عبر موقع الشركة عبر شبكة الإنترنت. و(٥٠٪) من الإيــرادات تتحقــق عــبر المبيعــات بواسطة الشبكة.

www.southwest.com, Megan Dow, Kristin Belanger, and Angèle Bourgoin., Southwest Airlines Co, -2004.

# تحليل الموقف في شركة الخطوط الجوية البريطانية

نقاط الضعف: Weaknesses

- خفيض عدد طائرات البوينغ.
- خفيض عدد خطوط السبر.
- · غُفيض الخدمة وعدد الرحلات.
  - وزيادة تكاليف التأمين.
- وزادة تكاليف الخدمات الأمنية.
  - انكماش طلب السافرين.
- تقليص عدد الرحلات إلى الولايات المتحدة والشرق الأوسط.

نقاط القوة: Strengths

- اسـم څـاري قـوي.
- سمعة جيدة.
- تقليص صافي الديونية.

Global Airlines Industry ppt. - Raymond and Leo, British Airways - Billy, Delta Airlines - Trevor, Singapore Airlines - Herman, 2002.

# تحليل الموقف في شركة دلتا ايرلاينز

نقاط الضعف: Weaknesses

- خفيض التعرفة نتيجة لمواجهة المنافسة العالية.
- اخْفَاض الطلب على السفر الجوي نتيجة لأحداث ١١ سبتمبر.
  - ارتفاع التكلفة.

نقاط القوة: Strengths

- شبكة محورية متمركزة بشكل جيد
  - شراكات وأجالفات جيدة.
  - · علاقات جيدة مع الموظفين.
    - ابداع تقنى.

Global Airlines Industry ppt. - Raymond and Leo, British Airways - Billy, Delta Airlines - Trevor, Singapore Airlines - Herman, 2002.

## تحليل الموقف في الخطوط الجوية السنفافورية

#### نقاط الضعف: Weaknesses

- تعتمد على الرحلات طويلة المدى.
- تقع الشركة في منطقة انتشار وباء سارز.

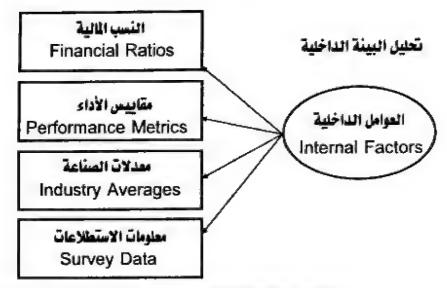
#### نقاط القوة: Strengths

- - تشجيع وخَفيزا للوظفين.
  - تبني برنامج مـشاركة الـوظفين
     في الأرباح.
  - أسطول طائرات شاب متوسط
     عهره (۵) سنوات.
  - خدمة جوية بمنازة. ومن الأمثلة
     على ذليك تقديم مسشروبات
     مجانية وسماعات.

Global Airlines Industry ppt. - Raymond and Leo, British Airways - Billy, Delta Airlines - Trevor, Singapore Airlines - Herman, 2002.

والشكل التوضيحي التالي يتضمن بعض أساليب خُليل البيئة الداخلية:

# نقاط القوة ونقاط الضعف ومؤشرات الأداء Strengths & Weaknesses



http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

#### النسب الرئيسة:

# مؤشرات أداء شركة ساوث ويست ايرلاينز

- هامش الربح: (۷,۲۳ ٪).
- العائد على الأصول: (١٠١٤٪).
- العائد على صافى الاستثمار: (٨,٩٨ ٪).
  - الإيرادات: (٧,٥٨) بليون دولار أمريكى
- إجمالي الربح: (٢,٤٩) بليون دولار أمريكي.
- التدفق النقدى التشغيلي: (٢,٢٣) بليون دولار أمريكي.

- رأس المال العامل: (١٤,٤١) بليون دولار أمريكي.
  - الحالى: (٩٤١).
  - نسبة المديونية إلى صافى الاستثمار: (٢٩٩).
  - إجمالي المديونية: (١) بليون دولار أمريكي".

أوجه القصور مصفوفة تحليل (ق ـ ش ـ ف ـ ت):

تتمثل أهم أوجه قصور هذه المصفوفة فيما يلي\*؛

- لا توضح كيف محكن للشركة أن خفق ميزة تنافسية. competitive advantage
- تقدم تقوياً للوضع الراهن يتصف بالثبات وعدم الديناميكية فيصا يتعلق بتغير عامل الزمن وما يترتب عليه من متغيرات.
- قد يقود الشركة إلى الإفراط في التركيز على عامل واحد من العوامل
   الرئيسة في البيئتين الداخلية والخارجية.

من مبادئ الإدارة الإستراتيجية: STRATEGIC MANAGEMENT PRINCIPLES

يجُب أن تؤسس إستراثيجية الشركة على قاعدة من نقاط قوة مواردها وعلى أساس بما تعقن عمله (كفاءاتها الحورية، وقدراتها التنافسية). فمن الخطورة بمكان أن تصاغ إستراتيجية يعتمد بجاحها على الموارد والقدرات التي تفتقر إليها الشركة 11.

<sup>44</sup> www.southwest.com, Megan Dow, Kristin Belanger, and Angèle Bourgoin, Southwest Airlines Co, -2004.

<sup>45</sup> http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411.Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P.cit.

<sup>46</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama.

ولكي تكون الإستراتيجية ناجحة حقاً في خَقيق الكسب عِب أن"؛

- تتوافق مع وضع الشركة.
- تبني ميزة تنافسية مستدامة للشركة.
  - خسن أداء الشركة.

# ثَانياً: المرحلة الفرعية الثانية

#### مرحلة التوفيق

تهدف مرحلة التوفيق إلى إيجاد علاقات توفيقية بين خَليل البيئة الداخلية (نفاط القوة ونقاط الضعف)، وخَليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وتسخير ذلك لصياغة إستراتيجية/ إستراتيجيات فعالة ووفقاً للمصفوفة التالية محكن التوصل إلى أربعة أنواع من الإستراتيجيات التوفيقية.

	مصفوفة سوات SWOT Matrix			
	نقاط القوة _ ق Strengths - S • حدد نقاط القوة	نقاط الشعف في Weaknesses – W - حدد تقاط الشعف استراتيجيات رش - في استراتيجيات رش - في التغلب على نقاط الشعف من خلال اغتنام الفرس		
الفرســ ف Opportunities – O حلد الفرس الثاحة	إستراتيجيات رق - فن • استخدم نقاط القوة لاغتنام الفرس			
التهديدات ـ Threats – T ت حدد التهديدات	إستراتيجيات (ق. ق) • استخدم نقاط القوة لتفادي التهديدات	إستراتيجيات (ضــت)  • تقليس نقاط الشعف وتفادي التهديدات		

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

# مصفوفة تقويم العوامل الخارجية والعوامل الداخلية

وتبنى مصفوفة تقويم العوامل الخارجية والعوامل الداخلية على نتائج خُليل سوات SWOT Analysis. وذلك بتقويم وزن ودرجة أهمية كل عامل من العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) والعوامل الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) وذلك على النحو التالي:

	تقويم العوامل الخارجية							
الوزن التقويم الدرجة الموزونة		العوامل الخارجية الرئيسة						
	رس:							
٠,٢٧	٣	٠,٠٩	أول شركة طيران على شبكة الإنترنت.	,				
٠,٤٥	٣	-,10	خَـدم (۵۸) مدينــة مـع احتمــالات التوسع.	,				
1,15	r	-,-٧	شـــركة الطـــيران منخفــضة التكــاليف الوحيــدة الــتي تتــيح المقاعد مسبقاً.	,				
٠,٢٧	۳	+,+4	الحجز عبر الإنترنت يزيد على شركة أمريكان ايرلاينز بنسبة (١٣,1٪).	ź				
۰,۳۲	£	٠,٠٨	حصل موقعها الالكتروني على المركز الأول في رضا العمادء بين جميع المواقع الالكترونية لشركات الطيران.	٥				

تقويم العوامل الخارجية						
		العوامل الخارجية الرئيسة	الوزن	التقويم	الدرجة الوزونة	
	التهدي	ديدات:				
		جت بلو	-,-1	F	+,1f	
		التــوتر العــالمي في أعقــاب الحــادي عشر من سبتمبر.	-,10	-	·,£a	
		ثقليــد المنافــسين لإســتراتيجية ساوث ويست ايرلاينز	٠,٠۵	r	+,1	
		نظام الضرائب الجديد.	٠,٠۵	٣	+,16	
		الاعتبارات الأمنية الجديدة.	٠,٠۵	ŗ	٠,١	
	•	التكاليف الجديدة لتأمين الطيران.	·,·±	r	٠,٠٨	
	•	الهجمات الإرهابية.	-,·A	F	٠,١٦	
		الإخْفاض الحاد في عندد المسافرين جواً.	1	r	-,17	

تقويم العوامل الداخلية لشركة عاوث ويست اير لاينز IFE					
الوزن التقويم الدرجة الموزونة		الوزن	العوامل الخارجية الرئيسة		
			نقاط القوة الداخلية:		
			<ul> <li>أفضل شركة طيران منخفضة التكاليف.</li> </ul>		
			<ul> <li>حصلت على جائزة التاج الثلاثي للأداء السنوي.</li> </ul>		
			• تغننم أي فرصة إسترانيجية فور ظهورها.		
			<ul> <li>العمل بروح الفريق الواحد يأتي أولاً وليس العملاء.</li> </ul>		

الدرجة الوزونة	التقويم	الورن	العوامل الخارجية الرئيسة			
			جعلت (۲۰٪) من رحلاتها بتوقف واحد			
			على الرغم من أنها خَنضع للنقابات فإنها تتفاوض حول ساعات عمل مرنة.			
			تـسوق خــدماتها عــبر موقعهــا علــى شــبكـة الإنترنت.			
			٥٠ ٪ مــن إيراداتهــا عــبر مبيعاتهــا علــى شــبكــة الإنترنت.			
			ط الصَّعف الداخلية:			
			أساليب غو خَفظية.			
			خفـض التكــاليف في مجــالات متعلقــة بخدمــة العملاء.			
-			ليست مشتركة في خدمات حجز مركزية.			
			تطبق شركات الطيران الأخرى ذات الإستراتيجيات الإدارية بعد أن اطلعت عليها لـدى شركة ساوث			
			ویست ایرلاینز. خدم (۵۸) مدینهٔ فقط.			

والجدول التالي يوضح كيفية التوفيق بين العوامل الخارجية والعوامـل الداخلية لصياغة الإستراتيجيات البديلة.

	التوفيق بين العوامل لصياغة الإستراتيجيات البديلة						
الناتجة	الإستراتيجية الناتجة		العامل الخارجي الرئيسي		العامل الداخلي الرئيسي		
، شركة.	استحوذ على	=	نمو في نسبة المبيعات بنسبة ٢٠%في صناعة النقل الجوي. ( فرصة )	+	طاقة إتناجية فانضة ( نقطة قوة )		
يق شراء الشركات	طبق إستراتيجو الأفقي عن طر مرافق إحدى المناف	=	خروج مشظین أثنین رئیسیین من مجال الصناعة. ( فرصة )	+	سعة غير كافية ( نقطة ضعف )		
کبر سنا	تطوير منتع للبالغين الأ	=	تناقص عدد الشباب بين البالغين ( تهديد )	+	نشاط أبحاث وتخطيط قوي (نقطة قوة)		
مويضات	وضع برنام لامتيازات وت الموظ	=	قوة النشاط النقابي. ( تهديد )	+	روح معنويه مندنيه لدى الموظفين (نقطة ضعف )		

	مصعوف	ة تقويم ومقا	ارىد سواسي ،				
عوامل النجاح الرنيسة	الوزن	الشركة (۱) ساوث ويست ايرلاينز		الشركة (٢) جنّ بلو		الشركة (٣) دلثا	
		التقويم ٤١	الدرجة الموزونة	التقويم ٤١	الدرجة الموزونة	التقويم ۱ع	الدرجة الموزونة
- حصة السوق	٠,٢	ź	۰,۸	ŗ	٠,٤	۴	٠,١
– درجة منافسة السعر	٠,١۵	į	٠,١	۳	•,£6	r	٠,٣
- المركز المالي	٠,٢	خو	+,1	ſ	٠,٠1	۳	•,1
– ولاء العميل/ الستهلك	-,10	٣	·,£0	r	۰,۳	۳	٠,٤٥
- الوعي بالإسم التجاري	٠,١٥	r	۰,۳	٣	-,10	۳	-,£0
- جودة الخدمة	-,10	۳	٠,٤٥	ſ	٠,٣	r	۰,۴
۱ التوسع العالمي	-,1	,	٠,1	٣	۰,۳	٣	٠,٣
ا- خدمة العملاء	•,1	£	٠,٤	۴	٠,٣	٢	٠,٢
الإجمالي	,		F,9		F,0		f,1

# مثال على مرحلة التوفيق تعليل (ق-ض-ف-ت)

# ٤ أنواع من الإستراتيجيات التوفيقية:

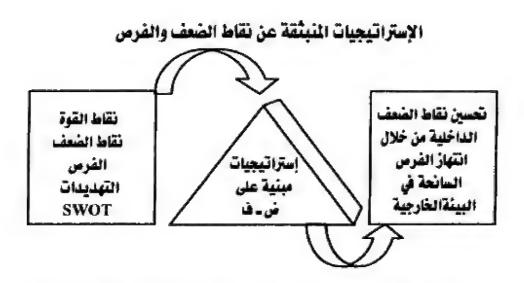
# مصفوفة تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات SWOT Matrix

- أربعة أنواع من الإستراتيجيات Four Types of Strategies •
- ا ـ إستراتيجية مبنية على العلاقة الارتباطية بين نقاط الضعف
   والفرص. (ض ف) Weaknesses-Opportunities (WO)
- استراتيجية مبنية على العلاقة الارتباطية بين نقاط القوة والتهديدات. (ق ت) Strengths-Threats (ST)
- إستراتيجية مبنية على العلاقة الارتباطية بين نقاط القوة
   والتهديدات (ق ت) Weaknesses-Threats (WT)

<sup>48</sup> http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411. Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P.cit.

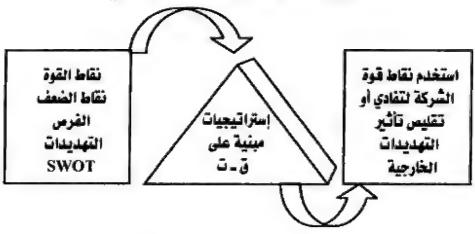
# الإستراتيجيات المنبثقة عن نقاط القوة والفرس نقاط القوة استخدم نقاط القوة نقاط القوة نقاط الفوة نقاط الفوف نقاط الفوف اللاخلية للشركة الفرس الفرس الفرس الغتنام الفرس الخارجية على التهديدات ق ف ق ف

Fred David Strategic Management: Concepts & Cases 10th Edition PowerPoint Slides by Anthony F. ChelteWestern New England College Chapter 6, Strategy Analysis & Choice, Prentice Hall. 2005



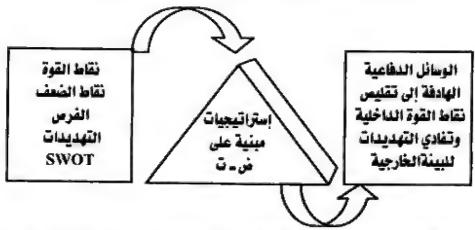
Fred David Strategic Management: Concepts & Cases 10th Edition PowerPoint Slides by Anthony F. ChelteWestern New England College Chapter 6, Strategy Analysis & Choice, Prentice Hall. 2005

# الإستراتيجيات المنبثقة عن نقاط القوة والتهديدات



Fred David Strategic Management: Concepts & Cases 10th Edition PowerPoint Slides by Anthony F. ChelteWestern New England College Chapter 6, Strategy Analysis & Choice, Prentice Hall. 2005

# الإستراتيجيات النبثقة عن نقاط الضعف والتهديدات



Fred David Strategic Management: Concepts & Cases 10th Edition PowerPoint Slides by Anthony F. ChelteWestern New England College Chapter 6, Strategy Analysis & Choice, Prentice Hall. 2005

# خطوات مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي QSPM

# ثَالثاً: مرحلة القرار: ﴿ الخيار الإستراتيجي ﴾

تهدف مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي Planning Matrix إلى استجلاء واستكشاف الإستراتيجيات المكثة من خلال دمج وربط وتكامل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وتقويمها بعد تحديد درجة أهمية وتأثير كل منها، بما يساعد على صنع الخيار الإستراتيجي أو القرارات الإستراتيجية.

# ما هي خطوات التخطيط الإستراتيجي الكمي؟ QSPM

تتلخص خطوات التخطيط الإستراتيجي الكمي فيما يلي '':

- إعداد قائمة بالفرص الساخة والخاطر الحدقة الرئيسة الكامنة في البيئة الخارجية للشركة، وكذلك نقاط القوة ونقاط الضعف الرئيسة الكامنة في البيئة الداخلية للشركة، وذلك في العمود الأيمن من الجدول.
- قديد وزن خاص بكـل عامـل مـن العوامـل الخارجيـة والداخليـة الرئيسـة
   يعبر عن درجـة أهـميـته وتأثيره.
- اختبار معايير التوفيق التي ستستخدمها الشركة في المرحلة الثانية
   من مراحل صياغة الإستراتيجية، وقديد الإستراتيجيات البديلة التي ينبغي على الشركة أن تأخذ تنفيذها في الاعتبار.

<sup>49</sup> http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411. Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P.cit.

- غديد مجموع النقاط التي غدد درجة الجاذبية. (Attractiveness Scores (A.S)
- المقارنة بين إجمالي مجموع النفاط التي خدد درجة جاذبية كل
   إستراتيجية بديلة.
  - حساب الدرجة الإجمالية لدرجة الجاذبية. Sum Total Attractiveness Score

وفيمـــا يلـــي مزايــا وأوجـــه قـــصـور مــصـفوفة التخطــيط الإستراتيجي الكمي:

# مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي QSPM

أوجه القصور

- يتطلب أحكام حدسية وافتراضات مدروسة
  - تتوقف جودته على جودة المدخلات

الزايا

- تتم صياغة الإستراتيجيات بطريقة متزامنة أو متتالية/ متعاقبة
- دمج وتكامل العوامل الداخلية والخارجية ذات العلاقة في عملية صنع القرار

Fred David Strategic Management: Concepts & Cases 10th Edition PowerPoint Slides by Anthony F. ChelteWestern New England College Chapter 6, Strategy Analysis & Choice, Prentice Hall. 2005

# وفيما يلي مثال لمصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي:

# مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمى

#### Quantitative Strategic Planning Matrix

البديل الثالث	البديل الثاني	البديل الأول	الوزن	الغوامل	
				العوامل الخارجية الرئيسة:	•
		1		الاقتصادية.	•
				السياسية والقانونية والحكومية.	•
				الاجتماعيــة والثقافيــة والــسكانية	•
				والبيئية.	
				التقنية.	•
				التنافسية.	٠
				العوامل الداخلية الرئيسة:	•
				الإدارة.	٠
	1			التسويق.	•
				المالية والحاسبة.	
				الإنتاج / العمليات.	•
	]			الأبحاث والتخطيط.	•
				أنظمة العلومات الآلية.	•

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/ Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411Fred David, Strategic Management:

Concepts & Cases 11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management

Prentice Hall 2005

# حالة دراسية: شركة ساوث ويست إير لاينز

وبعد خُليـل وتقـوم البـدائل المختلفـة باسـتخدام المصفوفة الـسابقة. يـتم إختيار الإستراتيجيات المكنة، وذلك على النحو الموضح في المثال الثالي.

#### الإستراتيجيات المكنة:

- التوسع في خدمة مزيد من المن<sup>4</sup>:
- زيادة عدد الرحلات قصيرة المسافة إلى المطارات الكبيرة. زيادة الرحلات المباشرة:
  - شراء طائرات أكبر.
  - الحصول على موافقة سلطات اللطارات على الرحلات.
  - النظر في الاستحواذ على شركة أمريكان ايرلاينز في نهاية اللطاف.

#### القرارات:

وعلى ضوء ما تقدم يتم اخّاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة. وذلك على النحو الموضح في المثال التالي.

- بناءُ على مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي QSPM فإن
   أفضل إستراتيجية ستكون هي التوسع لخدمة مدن أخرى.
- كلما تمادى وجود أسواق أكثر تنافسية للرحلات المباشرة فسيكون
   من الصعب الحافظة على الرحلات منخفضة التكاليف<sup>16</sup>.

#### التنفيذ

ووفقاً للمثال السابق من واقع صناعة النقال الجوي. فقد ثم تنفيذ الإستراتيجية المختارة وذلك على النحو التالى:

<sup>50</sup> www.southwest.com, Megan Dow, Kristin Belanger, and Angèle Bourgoin, Southwest Airlines Co, -2004.

- زیادهٔ′'ه:
- عدد الرحلات اليومية بنسبة (۵ ٪).
  - زيادة الإبرادات بنسبة (١٥٪).
- للمساعدة على تغطية التكاليف الجديدة المتزايدة.
  - الرحلات إلى المطارات الكبيرة.
    - خفض":
  - تكاليف التشفيل بنسبة (۱۰ ٪).
- الرحلات إلى المدن التي تزيد رحلاتها عن أربع رحلات.

# التقويم

وقد ستخدمت شركة ساوث ويست أدوات التقوم التالية لتقوم فعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة'':

- التقارير الربع سنوية.
- متوسط الرحلات اليومية.
- متوسط عدد الركاب لكل رحلة.
- الاجتماعات الربع سنوية لتقويم الخطة الراهنة، وإجبراء التغييرات الضرورية حسب الحاجة.

52 Ibid.

53 Ibid.

54 Ibid.

# مصفوفة الحيز الإستراتيجي

تهدف هذه المصفوفة إلى خليل العوامل البينية المتعلقة بتقويم كل من المركز الإستراتيجي الخارجي، والقوة المالية والميزة التنافسية، تمهيداً لاختيار البديل الإستراتيجي المناسب للشركة من بين أربعة أنواع من الإستراتيجيات وهي:

- (١) الإستراتيجيات الهجومية.
- (١) الإستراتيجيات التحفظية.
- (٣) الإستراتيجيات التنافسية.
  - (٤) الإستراتيجيات الدفاعية.

والجداول التالية تقدم مثالاً توضيحياً لتقويم العوامل البينية في ظل الأبعاد الأربعة آنفة الذكر.

# SPACE Factors العوامل البيئية

#### المركر الإسترانيجي الخارجي

- External Strategic Position
  - . الاستقرار البيئي
  - ـ التغييرات التقنية.
    - ـ معدل التضخم.
      - تغير الطلب
  - \_ نطاق سعر المنتجات المنافسة .
  - \_ معوقات الدخول على السوق .
    - والصفوط التنافسية
    - \_مرونة السعر للطلب
    - سهولة الخروج من السوق.
- . الخاطرة الكامنة في مجال الأعمال المني.

#### المركز الإستراتيجي الداخلي

Internal Strategic Position

- القوة المالية:
- \_ العائد على الاستثمار
- الفاعلية المالية والرافعة ).
  - \_السيولة النقدية
  - ـ رأس المال العامل.
  - القلطق النقدي

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

# SPACE Factors العوامل البيئية

#### المركز الإستراتيجي الخارجي

- External Strategic Position . قوة الصناعة
  - النمو التوقع / المكن تعقيقه.
  - الربح التوقع / المكن تحقيقه.
    - الاستقرار الالي.
    - العرفة التقنية.
    - \_ استغلال الموارد .
    - .. الصَّفُوطُ النَّنَّافُسِيةً .
    - ـ سهولة الدخول إلى السوق.
- الإنتاجية واستغلال الطاقة الإنتاجية التاحة.

# المركز الإستراتيجي الداخلي

Internal Strategic Position

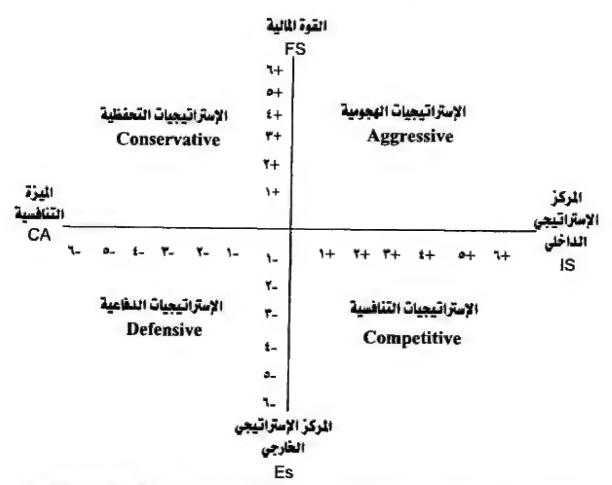
- اليرة التنافسية:
- \_ الحسة السوقية
  - . جودة المنتج
- ـ دورة حياة المثتج
  - . ولاء المملاء
- . مدى استغلال الثنافسين لطاقاتهم الإنتاجية
  - والعرفة التقنية
- ـ مدى القدرة على التحكم في الموردين والموزعين

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

#### مصفوفة الحير SPACE Matrix

والـشكل التوضيحي التـالي يـبين كيفيــة اختيــار الإســتراتيجية المناسبة للشركة/ المنظمة في ضوء تقويم العوامل البيئية.

# مسفوفة الحيز SPACE Matrix



http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.p pt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

#### مصفوفة نعو السوق/ المركز التنافسي

تهدف هذه المصفوفة إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة للشركة/ المنظمة، بناءُ على تقويم نشاطاتها في ظل محورين هامين هما: المركز التنافسي، ودرجة غو السوق.

والشكل التوضيحي التالي يبين أنواع الإستراتيجيات الـتي تـشتمل عليها هذه المصفوفة.

	ق سريع	ند س	
	القطاع الثاني	القطاع الأول	
	١ ـ تطوير السوق	١ ـ تطوير السوق	
	٢ _ اختراق السوق	٧ ـ اختراق السوق	
	٢ ـ تطوير المنتج	٣ ـ تطوير المنتج	
	٤ _ التكامل الأفقى	٤ ـ التكامل الأمامي	
	ه ـ تصفية الشركة	٥ ـ التكامل الخلفي	
	٦ ـ تصفية الحساب/ التسييل	٦ ـ التكامل الأفقي	
مرکز تنافسی ضعیف		٧ ـ التنويع متحد المركز	مرکڑ
	القطاع الثالث	القطاع الرابع	تنافسي قوي
	١ ـ تغفيض النفقات	١ ـ التنويع متحد المركز	
	٢ ـ التنويع متحد المركز	٢ ـ التنويع الأفقى	
	٢ ـ التنويع الأفقى	٣ ـ التنويع التكتلي	
	٤ ـ التنويع التكتلي	٤ ـ الشاريع المشتركة	
	٥ ـ تصفية الحساب /التسييل		
	ق بطيء	نمو سو	

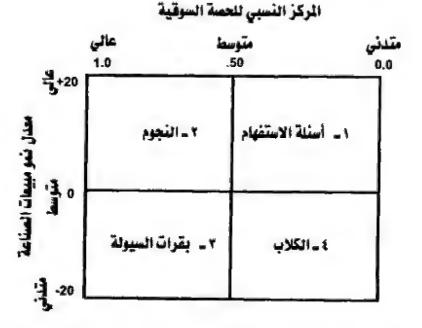
http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.p pt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

# مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشاريةBCG Matrix

تهدف هذه المصفوفة إلى خليل وتقويم وتصنيف نشاطات/ منتجات الشركة/ المنظمة في ظل محورين هامين، هـما معدل نمو مبيعـات الـصناعة والمركز النسبي للحصة السوقية، وذلـك بهـدف صـنع الخيـار الإسـتراتيجي بتحديد أفضل حقيبة استثمارية للشركة/ المنظمة.

والشكل التوضيحي التالي ببين القطاعات الأربعة التي يمكن أن تُصنَّف فيها نشاطات أي شركة وفقاً للمعيارين المشار إليهما.

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Matrix



http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.p pt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

# اختبارات الإستراتيجية

#### ما هي اختبارات الإستراتيجية الجيدة ؟

#### خمس اختبارات للاستراتيجية الجيدة:

هناك خمسة اختبارات للإستراتيجية الجيدة:

وبرى مايكل بورتر أن هناك خمسة اختبارات للإستراتيجية الجيدة وهي:

- أن خَمَق قيمة فريدة مقارنة بالمنافسين.
- السلسة قيمة مختلفة ومقصلة للهنظمة.
- ٣ خَفَق تبادل مزايا وفوائد واضح مع اختيار ما لا تريد المنظمة فعله.
  - نشاطات منسجمة تعزز بعضها.
- استمرارية الإستراتيجية مع استهرار التحسين في مرحلة التنفيذ.

#### معايير اختبارات فعالية الإستراتيجية:

تتطلب صباغة الإستراتيجية ما يلى:

- الاستجابة لما يفضله العملاء.
- الاستجابة لظروف السوق الجديدة / المتغيرة.
  - أعمال الشركة في المدى الطويل.
    - خَفيق مستويات الأداء المنشودة.
      - التفوق على النافسين.
    - خَفيق ميزة تنافسية مستدامة.
- خقيق عوائد فوق متوسط عوائد الصناعة.

#### اختبارات فعالية الإستراتيجية:

ويسرى آرثسر طومسسون Arthur Thompson أن هنساك (٣) اختبسارات للإستراتيجية، وهي كما يلي:

- اختبار الملائمة: ما هى درجة اتساق الإستراتيجية مع موقف الشركة ؟
- اختبار الميزة التنافسية: هل خُقق الإستراتيجية للشركة ميزة تنافسية مستدامة ؟
  - اختبار الأداء: هل ترتقي إستراتيجية بمستوى أداء الشركة ؟

# مبدأ من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:

لا تعتبر الإستراتيجية ناجحة فعلاً حتى جُتاز الاختبارات الثلاث جميعها \*\*.

المبحث الرابع: صياغة الأهداف طويلة المدى

المفهوم الأساسي: Basic Concept

لعل من المفيد قبل الخوض في كيفيـة صبياغة الأهـداف طويلـة المـدى قديد بعض المفاهيم الأسـاسـية المتعلقة بها. وذلك على النحو التالى:

- إن الأهداف هي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى
   الشركة إلى حقيقها. وهي عثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء
   المنظمة ومدى تقدمها خو حقيق المعايير والنتائج المنشودة.
- والأهداف الإستراتيجية هي المخرجات التي تساهم في تقويسة
   وتعزيز المركز التنافسي للشركة ومدى قدرتها التنافسية.

<sup>55</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/ chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Arthur A. Thompson Jr., op.,cit.

 أما الأهداف المالية فتشير إلى مستويات الأداء المالي المنشودة والتي تسعى الإدارة إلى خقيقها¹٩.

وتمثل الأهداف التزاماً إدارياً لتحقيق مستويات أداء محددة في إطار زمني محدد لتحقيق نتائج معينة منشودة ترتبط مباشرة بالرؤية الإستراتيجية للشركة وقيمها الجوهرية ٢٠٠.

#### من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:

ومن أهم مبادئ الإدارة الإستراتيجية التي يجب مراعاتها وغن بصدد صياغة الأمداف طويلة المدى ما يلى:

- ختاج كل شركة كلاً من الأهداف الإستراتيجية Strategic objectives والأهداف المالية \* معاً. Financial Objectives.
- ينبغي أن تركنز الأهداف الإستراتيجية على المنافسين. وكتيراً ما تستهدف إزاحة منافس معين يعتبر أفضل منافس في مجال صناعة معين في فئة معينة\*\*.
- البغي أن يكون وضع الأهداف تنازلياً (من أعلى إلى أسفل) أكثر من كونه تصاعدياً (من أسفل إلى أعلى). وذلك لكي ترشد مديري الوحدات التنظيمية الدنيا إلى المخرجات التي تدعم وتساند إنجاز الأهداف التجارية والكلية للشركة". كما يساعد ذلك على خقيق الوحدة والتماسك على مستوى الشركة ككل.

<sup>56</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/
fill\_in\_the\_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A.
Thompson Jr. O.P.cit.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

- تتطلب الأهداف والإستراتيجيات المتحدة من أعلى إلى أسفل في إطار الهيكل الإداري لصياغة الإستراتيجية تتطلب جهداً جماعياً بروح الفريق الواحد".
- لا يحكن لإستراتيجية الشركة أن خمق النجاح في السوق إلا إذا
   توافقت بشكل جيد مع ظروف الصناعة والمنافسة.
- لكي يكون وضع الأهداف ذا قيمة فيجب أن تصاغ بصيغة كمية
   قابلة للقياس وأن خدد موعداً محدداً للإنجاز.
- الأهداف والإسترائيجيات الموحدة من أعلى إلى أسفل. لا تأتي من عملية غير موجهة. حيث تكون للمديرين في كل مستوى تنظيمي الحرية لصياغة أهدافهم وإسترائيجياتهم ".

# صياغة الأهداف طويلة المدى:

يُحدث كثير من الخليط، على صبعيد النظرية والتطبيق بين كهل من مفهوم الأهداف طويلة المدى والإستراتيجيات. لذلك يُحسن بنها وخن بصدد بحث الأهداف طويلة المدى وظيفية صبياغتها التمييز بينهما وذلك على النحو التالى:

- الأصداف طويلة المدى: هي النتائج المتوقعة من منابعة تنفيذ
   إستراتيجيات معينة.
- أما الإستراتيجيات فهي الإجراءات التي تتخذ لإنجاز الأهداف طويلة المدى.

# ما هي خصائص الأهداف طويلة المدى: Long-term Objectives

وتتمثل أهم خصائص وفوائد الأهداف طويلة المدى فيما يلي:

- مجالات نتائج محددة منبثقة من بيان رسالة الشركة / المنظمة،
   تسعى الشركة إلى عقيقها خلال إطار زمنى مقداره سنة أو أكثرًًً.
  - ضرورية لتحقيق النجاح للشركة باعتبار أنها:
    - خدد وتوفر التوجه.
    - تساعد على إجراء التقوم.
  - تبعث على العمل الجماعي والتعاون التداؤي (التآزر).
    - تركز التنسيق.
    - قاعدة أساسية للتخطيط والتحفيز والرقابة.
- تسعى إلى خُقيـق نتائج محـدة منـشودة مـستمدة مـن الرسـالة والرؤيـة الإسـتراتيجية الـستقبلية يزيـد مـداها الـزمني عـن سـنة. غالباً ما تكون في الجالات التالية:
  - الأرباح.
  - الإيرادات،
  - حصة السوق
  - ضرورية لتحقيق النجاح التنظيمي لأنها:
    - څدد التوجه الإستراتيجي.
      - تساعد على التقوم.
    - خَفَق التعاون التداؤبي synergy (التآزر).

<sup>63</sup> http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1 and2.ppt#363,1.BUS 411, Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P.cit.

- تركز وظيفة التنسيق.
- قاعدة أساسية للتخطيط، والتحفيز والرقابة.

# صياغة الأهداف طويلة المدى:

ما هي معايير صياغة الأهداف طويلة المدى ؟

عند صياغة الأهداف طويلة المدى يحب الحرص على صياغتها وفقاً لعابير معينة خُمَّق فعاليتها في إطار عملية الإدارة الإستراتيجية.

حيث ينبغى أن تكون الأهداف 'Objectives':

• معبراً عنها كمياً Quantifiable

• قابلة للقياس. • قابلة للقياس.

Realistic • elesse.

Understandable .aaaaa .

• مثيرة للتحدى. • مثيرة للتحدى.

• تأخذ شكلاً وطابعاً هرمياً.

• قابلة للتحقيق. • • فابلة للتحقيق.

• يحدد تاريخ محدد لإنجازها. • تحدد تاريخ محدد الإنجازها.

وينبغي على الإستراتيجيين أن يتفادوا":

- أسلوب الإدارة بالتخمين. Managing by Extrapolation
  - أسلوب إدارة الأزمات. Managing by Crisis

65 Ibid.

<sup>64</sup> Fred David, Chapter 5:Strategies in Action. ().P,cit.

- أسلوب الإدارة بالاعتبارات الشخصية. Managing by Subjective
  - أسلوب الإدارة بالتمني. Managing by Hope

وفيما يلي أسوق بعض الأمثلة التوضيحية لصياغة الأهداف طويلة المدى بالتطبيق على صناعة النقل الجوي.

الأهداف المالية مقارنة بالأهداف الإستراتيجية: Financial vs. Strategic Objectives

- : Financial Objectives الأهداف المالية
  - غو الإيرادات.
  - غوالكاسب.
  - قيمة أسهم أعلى.
  - هوامش ربح أعلى.
  - أرباح أسهــــــــم أعلى.
  - خسن الندفق النقدى.
- : Strategic Objectives الأهداف الإستراثيجية الأهداف
  - حصة سوقية أكبر.
- سرعة التسليم للعملاء مقارنة بالمنافسين.
- سرعة الاستجابة لتطلبات السوق مقارنة بالنافسين.
  - تدنى التكلفة مقارنة بالنافسين.
  - ارتفاع مستوى جودة المنتجات مقارنة بالمنافسين.
    - تغطية جغرافية أوسع مقارنة بالنافسين.

66 Ihid.

67 Ibid.

# إستراتيجية الشبكة في شركة ساوث ويست ايرلاينز: Southwest Network Strategy

- نقل العملاء (الركاب) جواً بدون توقف.
- معظم المدن المتي خدمها شركة ساوث ويست ايرلابنز فيها ( ۵ )
   محطات وصول أو أكثر بدون توقف.
  - تكرار الرحلات ملائمة الجدول.
    - المنتجات الثانوية:
  - رحلات مباشرة ـ نفس الطائرة.
  - توفر رحلات المواصلة ٨ Connections

# أهداف الجدول في شركة ساوت ويست ايرلاينز: Schedule Goals

- جاذبية الجدول للعملاء.
- التوقيت، الفترات بين الرحلات، ملائم للمسافرين من رجال الأعمال،
   والمسافرين للترفيه.
  - الخفاض التكلفة.
  - التفوق التشغيلي.

Corporate Standards

• معايير الشركة ١١

# أمثلة على الأهداف الإستراتيجية في شركة ساوت ويست ايرلاينز لعام ٢٠٠٥م:

 الطيران إلى المطارات الأقل استخداماً والقريبة من المناطق المدنية الكبيرة.

<sup>68</sup> http://www.celdi.ineg.uark.edu/Conferences/Fall%202006/4%20Alex%20
Heinold.pptLogistical Challenges at Southwest Airlines, Fall 2006 CELDi Conference, Las Colinas, TX, October 24, 2006.

- استخدام نوع واحد من الطائرات ٧٣٧إس +٣٦٧). (s'٧٣٧ +٣٦٧)
- (۸۰٪) من المسافرين يسافرون على رحالات مباشرة ( بدون توقف ).
   وبالتالى لا ضرورة للمحاور (محاور التجميع) hub .
- تفادي التأخير وتقصير الفترة اللازمة لتجهيز الطائرة لمعاودة الطيران
   ground times بحيث تكون (١٥) دقيقة وقت أرضي ground times في
   (٧٧٪) من الرحلات.
- متوسط تشغيل الطائرة في الجو (١١) ساعة بينما متوسط الصناعة =
   ٨٠٠ ساعات.
- متوسط عدد الطائرات بالنسبة لكل بوابة ١٠,٥ طائرة. بينما متوسط
   الصناعة = ٤,٥.
  - تبسيط العمليات ( بدون وجبات وبدون خصيص المقاعد ).
  - مكافأة المسافرين متكرري السفر بسيط بدون حساب الأميال.
- هيكل تكلفة منخفض... ميزة تنافسية. بالإضافة إلى تقليص الوقت الأرضي اللازم لاستعداد الطائرة لمعاودة الطيران.
- يقضي الطيارون في الجو في شركة ساوث وبست وقتاً أكثر من نظرائهــم
   في شركات الطيران الأخرى (يبلغ الأجـر ١٠٠٠٠ دولار أمريكــي مقارنــة بـــ
   ٢٠٠٠٠ دولار أمريكــى فى شركــة دلتا ايرلابنز)
- بساعد الطيارون والمضيفات في تنظيف الطائرات وإنهاء إجراءات سيفر
   الركاب لدى البوابة وحمل الحقائب إذا استدعى الأمر. ( يتعاون الموظفون
   معاً في سبيل إنجاز الرسالة والأهداف).

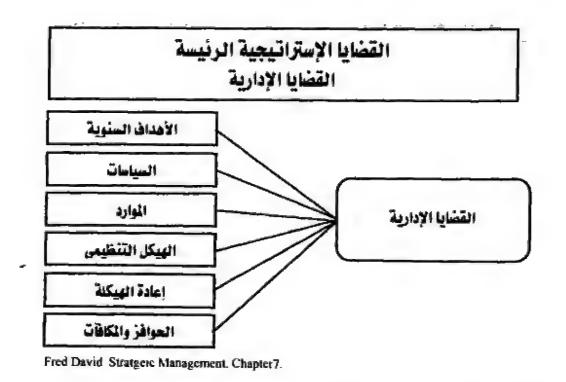
# المبحث الخامس: القضايا الإستراتيجية وبدائل الإستراتيجيات

ما القصود بالقضايا الإستراتيجية؟ Strategic Issues

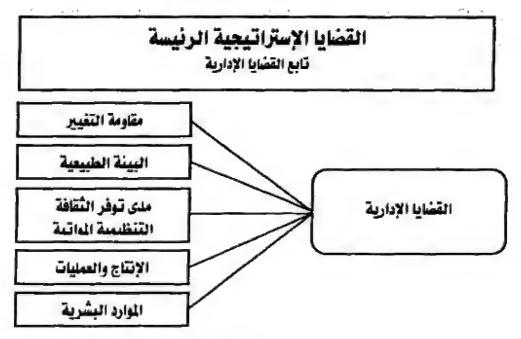
يُقتصد بالقتضايا الإستراتيجية: التهديدات. الفترص. المشكلات. والمعوقات التي جُنب مواجهتها ليتسنى للشركة خَقيـق الأهداف طويلة المدى ٢٠٠.

ويحب التصدي لها من خلال الإستراتيجيات.

والشكلان التوضيحيان التالين يقدمان بعض الأمثلة على أحد أنواع القضايا الإستراتيجية الرئيسة. وهي القضايا الإدارية.



70 Fred David. Strategic Management, chapter 7. O.P,cit.



Fred David. Stratges: Management. Chapter?

#### القضايا الإستراتيجية الرئيسة:

ومن الأمثلة الأخرى على القضايا الإستراتيجية الرئيسة التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية ما يلى:

- : Managing Conflict "إدارة الخلافات "
  - الخلافات ليست دائماً سيئة.
- عدم وجود خلاف قد بشير إلى وجود حالة من اللامبالاة.
  - قد يحفز الجماعات المعارضة على الخاذ إجراء محدد.
    - بساعد المديرين على تحديد الشكلات.
    - الأشكال الأساسية للهياكل التنظيمية:
    - الهيكل التنظيمي الوظيفي. Functional Structure

71 Ibid.

- الهيكل التنظيمي القطاعي. Divisional Structure
- الهيكل التنظيمي لوحدات الأعمال الإستراتيجية: Strategic Business)

  (Unit Structure (SBU)
  - الهيكل التنظيمي المصفوفي أو (المنظومة). Matrix Structure
    - إعادة الهيكلة: Restructuring
    - خفيض حجم القوى العاملة. Downsizing
    - تصحيح حجم القوى العاملة. Rightsizing
    - تقليص عدد المستويات التنظيمية/ الإدارية. Delay ring
    - ا الهندرة"؛ (إعادة هندسة العمليات الرئيسة) Reengineering
      - إدارة العمليات: Process management
      - الإبداع في تصميم العمليات. Process innovation
        - إعادة تصميم العملية. Process redesign
          - القضايا المتعلقة بالإنتاج والعمليات ":
  - تمثل عمليات الإنتاج عادة أكثر من (٧٠٪) من أصول الشركة.
    - القرارات المتعلقة بالإنتاج والعمليات<sup>14</sup>:
      - حجم المصنع أو المنشاة.
        - الخزون/ مراقبة الجرد
          - مراقبة الجودة.
          - مراقبة التكلفة.
          - الإبداع التقني.

72 Ibid.

73 Ibid.

74 Ibid.

# المبحث السادس: اختيار الإستراتيجية: المفاهيم والمداخل والأدوات

# شركة بدون إستراتيجية سفينة بدون رادار تدور حول نفسها



# مفهوم الإستراتيجية:

تتعامسل إسستراتبجية المنظمسة مسع كيفيسة جعسل الرؤيسة الإسستراتيجية لإدارة المشركة حقيقة ماثلة على أرض الواقع وهي تمثل خطة المباراة لتحريك المشركة غو مركز عجاري تنافسي قوي وجذاب وبناء ميزة تنافسية مستدامة".

ويرى فرد ديفيد أن الإستراتيجية هي الوسائل أو الأساليب الـتي يـتم بواسطتها إنجاز أو تنفيذ الأهداف طويلة المدى.

<sup>75</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.htm Arthur A. Thompson Jr., op.cit.

# ومن الأمثلة على ذلك ما يلى":

- التوسع الحفرافي.
  - التنويع.
  - الاستحواذ
  - غزو السوق.
- الاقتصاد في النفقات.
  - تصفية الشركة.
  - المشاريع المشتركة.

وتتنضمن إستراتيجية النشركة الجهود التنافسية والجَاهات إدارة الأعمال التي يوظفها المديرون لإستعاد العملاء، وللمنافسة بنجاح ولإنجاز أهداف المنظمة.

# والإستراتيجية في إحدى تقسيماتها تنقسم إلى نوعين:

- إستراجيات تتصف بالمبادأة والمبادرة. deliberate Proactive//intended
- إستراتيجيات تتصف بأنها استجابة أو رد فعل لفعل ما. وبطلق عليها أيضا الإستراتيجيات التكيفية. adaptive/ reactive

وتعتبر إسـتراتيجيات الـشركة مرئيـة لخـارج الـشركة في أجـزاء منـها visible وغير مرئيـة في أجـزاء أخرى hidden.

<sup>76</sup> http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411. Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P,cit.

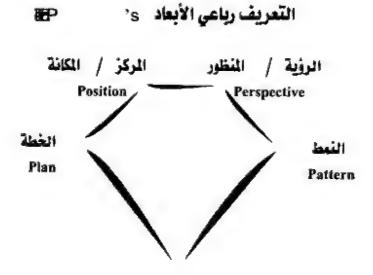
وفي عام ١٩٨٨م نظر هنري مينتزبيرغ إلى التغيير العالمي الذي يحري حوله ووجد أن الوقت قد حان لإعادة اختبار الإدارة الإستراتيجية، واتضح له أنها تتصف بالمائعة وعدم القابلية للتنبؤ، واستنتج أنه لا توجد عملية واحدة يحكن أن نظلق عليها عملية التخطيط الإستراتيجي، وإنما توجد خمسة أنواع من الإستراتيجيات وهي كما يلي:

- الإستراتيجية كخطة: معنى الاقدام، البدليل أو المرشد. مبسار أو طريقة العمل (المستهدف وليس المتحقق فعلاً).
- الإستراتيجية كمناورة: المراوغة التي تهدف من خلالها التغلب على
   المنافس.
- الإستراتيجية كنموذج: نمط منسجم ومتناغم لسلوك الماضي
   (المتحقق وليس المستهدف).
- الإستراتيجية كمركز: المكانة التي تتبوأها علامة جارية أو منتجات أو شركات معينة في إطار مدركات المستهلكين.
- الإستراتيجية كرؤية: تقرير الإستراتيجية مبدئياً من قبل مخططين
   استراتيجيين.

# مفهوم الإستراتيجية:

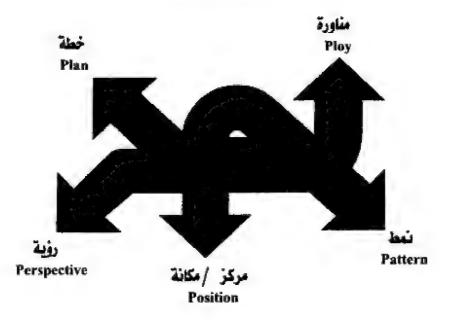
والشكل التوضيحي التالي يوضيح أبعاد النموذج الرباعي لفهوم الإستراتيجية.

# ما هي الإستراتيجية ؟ STRATEGY نموذج الإستراتيجية رباعي الأبعاد



كما يوضح الشكل التالي أبعاد مفهوم الإستراتيجية وفقاً لنموذج الإستراتيجية خماسي الأبعاد.

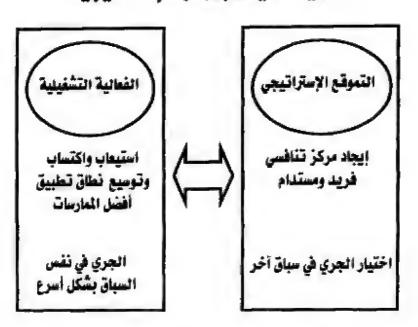
# نموذج الإستراتيجية خماسي الأبعاد The Five P's



# نموذج الإستراتيجية سداسي الأبعاد:

- 1 غط لاخَّادُ القرارات يتصف بالتماسك والتوحد والتكامل.
- آد خدید للأهداف والخطط طویانة المدی للشركة وتوزیع للموارد في سبیل خقیقها.
  - " تعريف للمجال التنافسي للشركة. competitive domain
- ١ استجابة لنقاط قوة ونقاط ضبعف البيئة الداخلية. وتهديدات وفرص البيئة الخارجية.
  - قديد مهام وأدوار متمايزة لختلف المستويات الوظيفية بالشركة.
- أحديد العوامل الاقتصادية التي ستساهم بها وتقدمها الشركة
   لأطراف المصلحة وصناع القرار. stakeholders

# تعريف مايكل بورتر للإستراتيجية



وتكمن أهمية الإستراتيجية في فوائدها، والتي من أهمها ما يلي:

- إيحاد التوافق بين الكفاءات الحورية للمنظمة وبيئتها.
  - تصف كيف تستهدف النظمة عقيق أهدافها.
- الإستراتيجية الناجحة هي التي خقق للمنظمة أرباحاً فوق متوسط الأرباح في مجال الصناعة.

# ويمكن القول بأن الإستراتيجية هي:

- مجموعة من الالتزامات والإجراءات تصمم لاستغلال الكفاءات الحورية واكتساب ميزة تنافسية.
- خطة شاملة ومتكاملة تتكفل بتحقيق الأهداف الأساسية/ الرئيسة
   للمنظمة بمشيئة الله. (جوليك. ۱۹۸۰: ۹)

- غط أو غوذج أو خطة تسعى إلى خقيق التكامل والانصهار بين الأهداف
   الرئيسة للمنظمة وسياساته وتسلسل إجراءاتها في كـل متماسك.
   (كوين. ١٩٨٠).
- غيط أو غيوذج لتخيصيص الموارد النبي تمكن البشركة/ المنظمية مين
   الحافظة على أدائها وخسينه.
- الإستراتيجية الجيدة: هي تلك التي تُحَيِّد التهديدات وتستغل الفرص
   الـساخة في الوقـت الـذي تـستثمر فيـه نقـاط القـوة وتتفـادى نقـاط
   الضعف.(بارنى. ١٩٩٧:١٧).
  - الإستراتيجية هي الإجابة على الأسئلة؛ كيف؟
    - كيف تنمو أعمال الشركة؟
    - كيف نرضى ونسعد العملاء؟
    - كيف نتغلب على المنافسين؟
    - كيف نستجيب لظروف السوق المتغيرة؟
    - كيف ندير كل وحدة من وحدات الأعمال؟
    - وكيف نطور القدرات التنظيمية اللازمة؟
- تتكون إسترائيجية الشركة من مجموعة من التحركات التنافسية
   والاجّاهات التجارية التي توظفها الإدارة لإدارة الشركة.
  - الإستراتيجية هي خطة مباراة الإدارة من أجل:
    - استقطاب وإسعاد العملاء.
    - كسب مركز أو مكانة في السوق.
      - إدارة العمليات.

<sup>77</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Arthur A. Thompson Jr., op.cit.

- المنافسة بنجاح.
- خقيق أهداف النظمة.

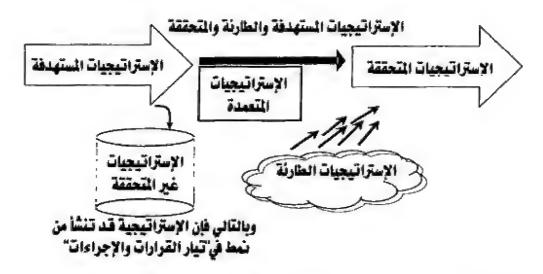
#### من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:

#### الإستراتيجية المخططة والفعلية:

ينتهي الأمر عادة بالإستراتيجية الفعلية للشركة بأن تكون إما أكثر أو أقـــل - في ملامحهــا وخصائــصها الجديــدة- مـــن الإســـتراتيجية المخططــة،حيث تـضاف أو خَــذف ملامــح/ خــصائص معينــة اســتجابة للظروف الجديدة الناشئة \*\*.

والشكل التوضيحي التالي يجسد هذا المفهوم.

#### الإستراتيجيات المستهدفة والطارئة والتحققة



WHAT IS STRATEGY? HBR 1996 SOURCE :MICHAEL PORTER

78 !bid.

# نبوذج الأعمال Business Model

ما هو نموذج الأعمال؟ What is a Business Model!

إن النموذج Model هـو'' خطـة أو مخطـط يستخدم لـصنع أو وصـف شيء ما. أما نموذج الأعمال Business Model فهو خطة الـشركة أو مخططها لكيفية المنافسة وكيفية استخدام مواردها وميكلها وعلاقاتها وتفاعلها مع عملائها، وكيفية إيحاد قيمة للمحافظـة على بقائهـا على أسـاس من الأرباح التي خققها.

ويستخدم مصطلح "غـوذج الأعمـال" "business model" ليـشـمل كــل النشاطات التي څـدد كيفية منافسة الشركة في السـوق.

ويتعامل نموذج أعمال الشركة مع السؤال: هل اقتصاديات الإيرادات ـ التكلفة ـ الربح المتعلقة بالإستراتيجية تدل على قدرة الشركة/ المنظمـة ككل على البقاء والاستمرار والنمو^^؟

إن التنفيذ المتميز للإستراتيجية المتميزة هـو أفـضل اختبـار للتفـوق الإداري بل وأفضل وصـفة للنجاح التنظيمـي^^.

ما أهمية نموذج الأعمال؟ Importance of a Business Model

من الأهمية بحكان أن يكون لندى النشركة نموذج أعمال منصاغ بوضوح، وذلك للأسباب التالية <sup>٨</sup>:

<sup>79</sup> Bruce Barringer, Strategic Management, MAN 6721 - Developing an Effective Business Mode, January 21, 2006 1.

<sup>80</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/, glossary.htmlArthur A. Thompson Jr., op.cit...

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Ibid.

- ١ يخدم كتحليل مستمر للجدوى: فنموذج الأعمال يثير باستمرار السؤال
   ١ التالى: هل هذا النشاط النجارى مجدى؟
- ٢ يركز الانتباه على كل عناصر نشاط الشركة معاً للتحقق من توافقها.
  - ٣ يصف غرض شبكة المساهمين من القيام بالنشاط التجاري.
- ٤ يعبر عن جوهر منطق أطراف المصلحة stakeholders بالشركة بما فيهم الموظفين.

# ما هو نموذج الأعمال؟ Business Model

يتناول نموذج الأعمال الإجابة على الأسئلة ^^:

- كيف خقق عائداً مالياً أو رحاً في هذه الصناعة؟
- هل اقتصادیات إیرادات -تكالیف- أرباح الإستراتیجیة تبدو مقنعة جاریاً؟
  - أنظر إلى تدفق الإيرادات التي بتوقع من الإستراتيجية أن خَفقها.
  - أنظر إلى هيكل التكلفة وهوامش الربح المقترنة بالإستراتيجية.
- هـل تـدل المكاسب الـتي سـتحققها الإسـتراتيجية والعائد على
   الاسـتثمار على أن لـدى الـشركة إسـتراتيجية جيـدة وغـوذج أعمال
   مـكن تطبيقه في ظل الظروف المواتية؟
  - يُحول الإبداع إلى قيمة اقتصادية.

- يوضح كيف خُقق الشركة إيراداً من خبلال خُديد موقعها في سلسلة القيمة في مجال الصناعة. وكيف تسعى إلى الحافظة على استمرارها وقدرتها على خُقيق الإيرادات.
- ينسحب على عدد من الموضوعات المتعلقة بإدارة الأعمال مثل الإدارة بنسحب على عدد من الموضوعات المتعلقة بإدارة الأعمال مثل الإدارة بنمط المدير المتعهد entrepreneurship. الإسترائيجية marketing. والتسويق. operations العمليات operations.

إن المعنى الأساسي لنموذج الأعمال هو طريقة إدارة أعمال الشركة. والـتي خَافظ الـشركة من خلالها على استمرارها وقدرتها على خَقيق الإيرادات، وهو الطريقة أو الطرق التي خَقق الشركة من خلالها الإيراد والربح أ. والجدول التالي يعقد مقارنة موجزة بين مفهومي الإسترائيجية وغوذج الأعمال:

مقارنة بين الإستراتيجية ونموذج الأعمال					
نموذج الأعمال		الإستراتيجية			
يعني بتحليل الإيرادات والتكاليف الناشئة عـن الإسـتراتيجية والتأكـد مـن أنهـا مركـة وقادرة على خَفيـق النتـائج المنـشودة في ظـل ظروف مواتية.	•	" ثعني بالمبادرات التنافسية للسشركة واجّاهاتها أعمالها ونشاطاتها التجارية.			
الطريقية أو الطيرق اليتي خُفيق اليشركية مين خلالها الإيرادات والأرباح.	•				

http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P,cit.

<sup>84</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P,cit.

#### تموذجان لتعظيم العوائد:

وهناك غوذجان رئيسان لتعظيم عوائد الشركة هما".

- ا غسوذج يركسز على استغلال مبوارد البشركة: النصوذج المعتمد على الموارد الوارد المعتمد على الموارد المعتمد على الموارد المعتمد على الموارد المعتمد على المعتمد ع

والشكل التوضيحي التالي يتضمن عناصر هذين النموذجين.

النماذج البديلة المتاحة لتحقيق عواند عظيمة أو لتعظيم العوائد

الموذج النظمة الصناعية المساعية	النموذج العتمد على الموارد على الموارد Resource -Based Model
البيئة الخارجية	الموارد
ساعة جذابة	القدرات
مياغة الإستراتيجية	الميرة التنافسية
الأصول والمهارات	
تنفيذ الإسراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
عوائد عظيمة	عوائد عظيمة

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South Western College Publishing.

<sup>85</sup> Michael A. Hitt. R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1. O.P.cit.

#### نبوذج المنظمة الصناعية: I/O MODEL OF SUPERIOR RETURNS

المنظمة الصناعية هي نموذج يفترض أن تحقيق عوائد فوق المتوسيطة لأي منظمة يتقرر بدرجة كبيرة بواسيطة خيصائص تكمن خيارج المنظمة. ويركز هذا النموذج بدرجة كبيرة على هيكل الصناعة أو جاذبية البيئة الخارجية أكثر من الخصائص الداخلية للمنظمة ^^.

والأشكال التوضيحية التالية توضح عناصر هذا النموذج والإجراء المطلوب اختاذه حياله. وذلك على النحو التالي:

- البيئة الخارجية: دراسة البيئة الخارجية وبالذات بيئة الصناعة.
  - ١- صناعة جذابة: البحث عن صناعة عوائد فوق المتوسط.
- ٣- صياغة الإستراتيجية: قديد الإستراتيجية الحققة لعوائد أعلى من
   متوسط عوائد الصناعة.
- الأصبول والمهارات: اكتساب وتطبوير الأصبول والمهارات الحققة
   للإستراتيجية.
- منفيذ الإستراتيجية: استخدام نقاط قوة الشركة وأصولها ومهاراتها
   في تنفيذ الإستراتيجية.
- ١- كسب عوائد فوق متوسط عوائد مجال الصناعة: الحافظة على
   الإستراتيجية المختارة لتحقيق عوائد أعلى من متوسط عوائد الصناعة.

86 Ibid.			
oo ibiu.			

#### ا. نموذج المنظمة الصناعية كنموذج لتعظيم العوائد VO MODEL OF SUPERIOR RETURNS

# البيئة الخارجية. البيئة العامة. بيئة السناعة. بيئة النافسة.

#### الإجراء المطلوب

دراعة البيئة الخارجية وبالذات بيئة الصناعة

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic .Management and Strategic Competitiveness

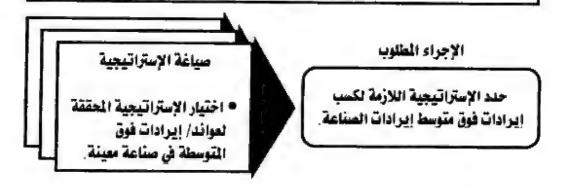
#### ٢- نموذج المنظمة الصناعية كنموذج لتعظيم العوائد VO MODEL OF SUPERIOR RETURNS

صناعة جذابة • صناعة تعد خصائصها • الهيكلية بتحقيق عوائد • أعلى من التوسطة. الإجراء المطلوب

إبحث عن صناعة عوائدها أعلى من التوسطة.

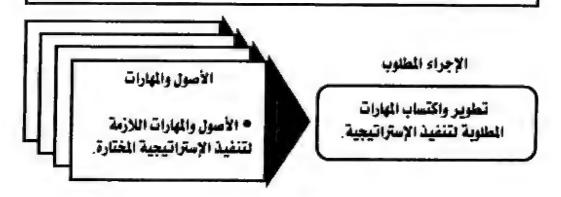
Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness

#### ٢ـ نموذج النظمة الصناعية كنموذج لتعظيم العوائد VO MODEL OF SUPERIOR RETURNS



Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic .Management and Strategic Competitiveness

# ئـ نموذج المنظمة الصناعية كنموذج لتعظيم العوائد VO MODEL OF SUPERIOR RETURNS

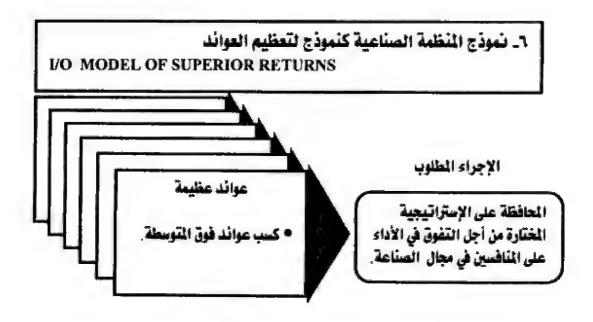


Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic .Management and Strategic Competitiveness

#### هـ نموذج المنظمة الصناعية كنموذج لتعظيم العوائد I/O MODEL OF SUPERIOR RETURNS



Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic .Management and Strategic Competitiveness



Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic .Management and Strategic Competitiveness

#### شوذج تعظيم العوائد المبني على الموارد:

وهو نموذج يفترض أن خقيق عوائد أعلى من متوسط عوائد الصناعة. يتقرر بدرجة كبيرة بواسطة عوامل داخلية. تكمن في موارد الشركة/ المنظمة وقدراتها وكفاءاتها الحورية. أكثر من العوامل الخارجية والأشكال التوضيحية التالية تبين عناصر هذا النموذج، والإجراء المطلوب الخاذه حيال كل منها. وذلك على النحو التالى:

- أ غديد الموارد (مدخلات العملية الإنتاجية للشركة): من خلال غديد
   موارد المنظمة، ودراسة نقاط القوة ونقاط الضعف مقارنة بالمنافسين.
- القدرات (طاقة مجموعة الموارد المتكاملة المتاحة لأداء مهمة أو نشاط:
   من خلال عديد القدرات التي جُعل أداء المنظمة أفضل من منافسيها.
- الميزة التنافسية: (قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين في الأداء:
   من خلال تحديد كيفية اكتساب المنظمة الميزة التنافسية من خلال
   مواردها وقدراتها.
- عـ صناعة جذابة: قديد صناعة تشتمل على الكثير من الفرص الساخة التي يمكن اغتنامها باستغلال قدرات وموارد الشركة: من خلال البحث عن صناعة جذابة.
- هـ صناعة وتنفيذ الإستراتيجية: (الإجراءات الإستراتيجية الحققة لعوائد
  فوق متوسط عوائد الصناعة: من خلال اختيار الإستراتيجية الحققة
  لأفضل استثمار للوارد وقدرات المنظمة لاستغلال الفرص المتاحة في
  البيئة الخارجية للمنظمة.
- ١- عوائد عظيمة: كسب عوائد فوق متوسط عوائد الصناعة: من خلال الحافظة على الإستراتيجية المختارة للتفوق في الأداء على المنافسين في مجال الصناعة.

# د نموذج تعظيم العوائد المبني على الموارد

Resource-Based Model of superior Returns

#### الإجراء المطلوب

الزارد

 الدخلات للعملية الإنتاجية للشركة. تحديد موارد المنظمة، ودراسة نقاط القوة ونقاط الشعف مقارنة بالنافسين.

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

#### ٢ـ تموذج تعظيم العوائد المبني على الموارد محسم Potume

Resource-Based Model of superior Returns

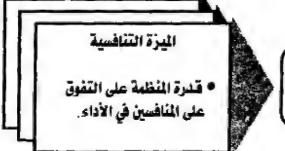
القدرات • طاقة مجموعة الموارد التكاملة التاحة لأداء مهمة أو تشاط الإجراء المطلوب

تحديد القدرات التي تجعل أداء المنظمة أفضل من منافسيها

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

# ٣ـ نموذج تعظيم العوائد المبني على الموارد

Resource-Based Model of superior Returns



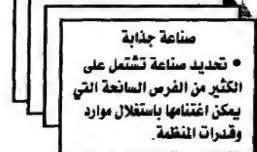
الإجراء المطلوب

قرر كيف يمكن أن تكتسب المنظمة ميزة تنافسية من خلال مواردها وقسراتها

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

# 

Resource-Based Model of superior Returns



الإجراء المطلوب

ابحث عن صناعة جذابة.

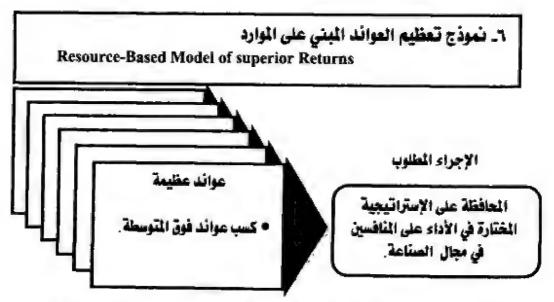
Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

# هـ نموذج تعظيم العوائد المبني على الموارد

Resource-Based Model of superior Returns



Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.



Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

#### مثال توضيحي على نموذج الأعمال الإستراتيجي:

#### نموذج شركة الطيران منخفضة التكاليف:

- ما هي خصائص شركات الطيران منخفضة التكاليف<sup>٨٧</sup>؟
- ابتدعت نموذج شركات الطيران منخفضة التكاليف شركة ساوث ويست إيرلاينز في الولايات المتحدة الأمريكية.واتبعت هذا النموذج إلى حدما شركات الطيران منخفضة التكاليف في أوروبا.
  - كثافة مقعدية seating density عالية وعامل حمولة عالي.
    - طراز واحد من الطائرات عادة (٣٣٧ ٣٠٠).
- حجز مباشر عن طريق الإنترنت/ مركز الاتصال الموحد وبعون رسوم بيع sales commissions
  - نظام إدارة عائد بسيط (التسعير).
- تستخدم المطارات الثانوية secondary airports لتقليص الرسوم ولتقليص وقت استئناف الطيران turnaround times
- شركات الطيران منخفضة التكاليف الناجحة أكثر رخية من أشهر شركات الطيران.
- تبلغ رسمالة السوق market capitalisation ليشركة طيران راين إيار ٣
   بليون جنيه استرليني.

والجدول التالي يعقد مقارنة بين غوذج محاور التجميع والتوزيع وغوذج الخدمة المباشرة بين نقطتين:

<sup>87</sup> http://www.icea.co.uk/archive/low%20cost%20strategy%20040405.ppt, Simon Smith. Strategies for low-cost airlines.

#### مقارنة بين نموذجين لإدارة عمليات نشاط النقل الجوى BUSINESS MODELS

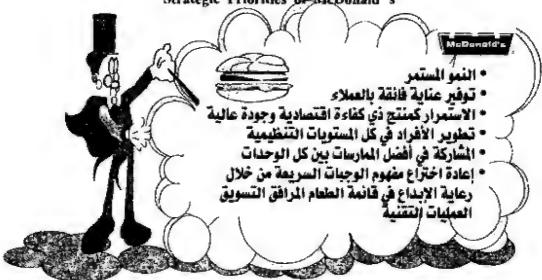
- غوذج محاور التجميع والتوزيع:
- النموذج الذي تتبناه الناقلات الجوية ذوات الــــشيكات هـــو نمــوذج محاور/شبكات التجميع والتوزيع HUB AND SPOKE NETWORK
- إن رائد هذا النموذج هو مؤسس فيــد FedEx فرد سمیت FedEx SMITH وكسان ذلسك في منتسصف السبعينات مسن القسرن العسشرين البيلادي. ومحــاور التجميــع والتوزيــع 🏺 الاستغلال الأمثل للـسعة خَفَقَ الزايا التالية:
  - زيادة الكفاءة الاقتصادية من خلال زيادة استغلال الطائرات.
  - يساعد شركة الطيران على خقيق تغطية جغرافية أوسع محلياً ودولياً.
    - ينطلب استثماراً مبدئياً كبيراً.
  - شبهدت المنافسة في إطبار هذا النموذج طفرةً كبيرةً في الثمانينات من القرن العشرين البلادي مُثلث فيما يلي:
    - التافسة على الأسعار.
    - زيادة الطلب على السفر.
      - غو السعة القعدية.
    - زيادة مديونية شركات الطيران.

- النمسوذج السذى تتبعسه الناقلات الجوية منخفضة التكــــاليف في إدارة ننشاطها وعملياتهنا هبو غوذج الخدمات بين نقطتين مباشرتين.
- وتسعى شركات الطيران إلى خُقيــق هــدفين هــامين
- القعدية.
- خفيض التكاليف مــن خلال سلسلة القيمة.

Professor Barry Macy. Southwest Airlines Case - 1Texas Tech University), Spring 2005

# وفيما يلى بعض الأمثلة العملية على صياغة الإستراتيجية.

# مثال توضيحي على صياغة الإستراتيجية الأولويات الإستراتيجية لسلسلة مطاعم مكنونالدز Strategic Priorities of McDonald s



http://highered.mcgraw hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks .html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama

#### ملامح إستراتيجية سلسلة مطاعم مكدونالدر:

- تتمثل أهم ملامح إستراتبجية سلسلة مطاعم مكدونالدز فيما يلى:
  - أهداف إستراتيجية وأهداف مالية.
    - النمو الستمر.
    - توفير عناية فائقة بالعملاء.
      - استمرار الكفاءة.
        - منتج للجودة.
      - مقدم قيمة عالية.
  - تسويق علامة مكدونالدز على المستوى العالم بفعالية.

#### العناصر الرئيسة لإستراتيجية سلسلة مطاعم مكدونالدر:

KEY ELEMENTS OF McDonald's STRATEGY

- أما العناصر الرئيسة لإستراتيجية سلسلة مطاعم مكدونالدز فهي كما يلي:
  - إضافة (٧٠٠ ٢٠٠) مطعم سنوياً.
- إضافة وجبات جديدة إلى قائمة طعام، طلبات خاصة متدنية السعر، قيمة زائدة.
  - وجبات تشجع الزيارات المتكررة للعملاء.
    - الدقة في الاختيار لمنح امتياز التوزيع.
    - اختيار مواقع ملائمة ومريحة للعملاء.
  - التركيز على خطوط منتجات محدودة. واتساق الجودة باستمرار
    - عناية فائقة بكفاءة التخزين.
    - إعلانات مندة واستخدام كلمة بادئة مك. Mc prefix
  - توظیف أشخاص بحسنون الجاملة. ودفع أجور عادلة وتوفیر تدریب جید.

# مثال توضيحي على صياغة الإستراتيجية

Core Elements of McDonald's Strategy

- \* إضافة ١٧٥٠ مطعماً سنوياً
- تشجيع تكرار زيارة العملاء لماعم مكنونالدز عن طريق القيمة الزائدة
   للوجبات محتويات قائمة الطعام الجذابة السعر النخفض
  - توخى العناية الفائقة في اختيار من يمنح له امتياز التوزيع
  - اختيار مواقع ملائمة ومريحة للعملاء وللتوسع المتوقع والمربح
  - التركيز على قائمة طعام محدودة مع الحافظة على الجودة باستمرار
    - عناية فانقة بكفاءة التغزين
    - \* إعلانات مكثفة ومبتدة مع استخدامMc prefix
- توظیف أشخاس پتصفون بالمجاملة ودفع أجور عادلة مع تقدیم تدریب جید

وفيما يلي أمثلة تطبيقية على صياغة الإستراتيجية من واقع صناعة النقل الجوى.

#### إستراتيجية شركة جت بلو JET BLUE

- المعالات ـ نقل جوي تجاري منخفض التكاليف. Arenas \_ خدمة المدن الأمريكية الأقل خدمة والأعلى الإلبات الأهداف ـ البدء من الصفر وتحقيق كل النمو داخلياً، Vehicles أي عدم شراء خطوط جوية إقليمية لإعادة المبرات الإنسانية إلى ـ درجة عالية من الخدمة مقارنة بالناقلين Differentiators السفر الجوي الجويين المنافسين مثل المقاعد الجلدية والقنوات التلفر بونية الفضائية الإستراتيجية ـ النمو من خط سير واحد بين مدينتين إلى Strategy خدمة (20) مدينة في (2) سنوات. المنطق الإقتصادي تحقيق التميز في التكلفة من خلال الرغبة Economic Logic والقدرة على أدآء المهام الرئيسة بشكل
  - نوع واحد من الطائرات.
- مطار جيه إف كينيدي هو القر الرئيس.
  - موقع ثانوي.

مختلف

http:/wps.prenhall.com/bp-sm-1/10,11606,2918619-,00.html, Chapter I, Introducing Strategic Management...

#### إستراتيجيات الخطوط الجوية البريطانية: British Airways

- الإستراتيجيات:
- إستراتيجية التكلفة النخفضة: Low-cost strategy
- ١ ـ خَقيق وفر مالي بمقدار (١٥٠) جنيهاً استرلينيياً بخلول مارس ٢٠٠٣م.
  - خفيض عدد القوى العاملة مقدار (٤٤٤١) موظفاً.
    - الرسالة العامة: Corporate Mission
  - ا \_ تعريفة منخفضة داخل سوق الملكة المتحدة الحلى.
- استخدام التقنية الالكترونية بدرجة أعظم خدمة العملاء والموظفين
   ووكالات السفر. التركيز على خدمة درجة رجال الأعمال من المسافرين.

# استراتيجيات عامة قصيرة المدى شركة يونايتد ابرلاينز



http://www.djrphd.net/UA FALL2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006, STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES.

#### الإستراتيجيات الحالية لوحدات الأعمال الإستراتيجية الجوهرية:

- : Low-Cost Leadership ميادة التكلفة النخفضة \*
- استخدام أطول، طائرات أحدث وأكبر، ومتغيرة.
- درجة عالية من الرقابة على الأنظمة الألية للحجز.
  - استخدام الحاسوب في مراقبة عامل الحمولة.
  - الدخول في حرب تعرفة النقل الجوي كمحرك ثان.
    - إيثاد رحلات يونايند المتنابعة.
- برنامج مايليج بلص Mileage Plus program لتعزيز ولاء العملاء.

#### المنافسون الرئيسيون للخطوط الجوية البريطانية:

- المنافسون الرئيسيون أ Main Competitors المنافسون الرئيسيون
  - فى سبوق أوروبا:
- ا تهيمن لوفتهانزا Lufthansa والخطبوط الجوينة الفرنسية (ايرفرانس) Air France، على السوق.
  - في سوق شمال أمريكا:
  - ا يونايند ايرلاينز United Airlines ودلتا ايرلاينز Delta على السوق.

#### التحالفات الإستراتيجية للغطوط الجوية البريطانية:

- : Alliance التحالف
- خالف ون ورلد: Oneworld alliance

<sup>88</sup> Ibid.

 <sup>89</sup> Global Airlines Industry ppt. - Raymond and Leo, British Airways - Billy, Delta Airlines
 - Trevor, Singapore Airlines - Herman, 2002. O.P.cit.
 90 Ibid.

# شركات طيران أعضاء في هذا التحالف وهي:

- ا ـ الخطوط الجوية البريطانية British Airways
  - ا۔ ایرلینقز Aer Lignus
  - T کاٹی باسیفیٹ Cathay Pacific
  - 4 . أميريكان ايرلاينز American Airlines
    - 4۔ فین ایر Finnair
    - ا۔ آیبیریا lberia
    - ٧۔ لانشيلي LanChile
    - and Qantas کوانتاس

#### استراتيجيات دلتا ايرلاينز:

- تكوين سيولة كافية.
- خَفَيق خُفيض كبير في التكلفة.
- أن تكون دلتا أكثر قدرة على المنافسة في قطاع الناقلات الجوية منخفضة التكاليف والتعرفة.
- أن تكون شركة سونغ Song التابعة لها شركة على درجة عالية من
   القدرة التنافسية وعلوكة لها بالكامل!\*.

91 Ibid.



#### مفافسو وحلفاء دلتا ايرلايتر

الثافسون: Competitors

- أسريكان ايرلاينز American Airlines

. يونايتد ايرلاينز United Airlines

- شركات الطعران الدولية منافستها ضبيلة

Alliances : الحلقاء:

- أطلانطيك ساوت ويست ايرلاينر **Atlantic Southeast Airlines** 

• گوم ایر. Comair, Inc

• النَّاقَلَاتَ الجوية التي ترتبط بشركة دلتا برحلات مواصلة

> • تحالفات سکای تیم Alliances Skyteam

• شركاء الرمز الشارك Codeshare partners

Global Airlines Industry ppt Raymond and Leo, British Airways Billy, Delta Airlines Trevor, Singapore Airlines Herman, 2002

# حلفاء ومنافسو الخطوط الجوية السنغافورية

- النافسون
- •شركة كاثى باسيفيك

Cathay Pacific

•الخطوط الجوية اليابانية

Japan Airlines

• الخطوط الجوية الماليزية

Malaysian Airlines

• الحلفاء

• تحالف Equity partner

•الاستحواد على ٤٩٪ من حصص شركة فيرجين أتلانتيك ايرويز في شهر مارس من

• تحالف ستار Star Alliances

•انضمت إلى هذا التحالف في إبريل ٢٠٠٠م. وكانت العضو الحادي عشر أمع شركات مثل: ایر کندا Air Canada ویونایتد ایرلاینز United Airline ولوقتهانزا وتاي ايرويز Thai Airline وایه اِن ایه ایرویز ANA

Airways

Global Airlines Industry ppt Raymond and Leo, British Airways Billy, Delta Airlines Trevor, Singapore Airlines Herman, 2002

#### إستراتيجيات الخطوط الجوية السنفافورية:

- : Cost cutting التكاليف التكاليف التكاليف
- منح إجازات غير مدفوعة الأجر.
  - خفيض الأجور.
  - خفيض عدد الموظفين.
    - خفيض بدل الطيران.
- تأجيل صرف مكافآت المشاركة في الأرباح.
  - : Assets selling الأصول \*
- بيع (۵) محركات من طراز برات آند ويتني Pratt and Whitney.
   والجدول التالي يوضح مفهوم وعناصر استراتيجيات صناعة النقل الجوي:

الرحلات الجعولة	الرحلات المؤجرة	د الجوي الشحن الجوي الرحلات ال			البريد الج		
السافرون لأداء الأعمال	السافرون لأغراض شخصية	ı	كبار السن	العائلات		الحكومة	
الأسعار الخفضة			التعرفة العالبة				
شمال أمريكا	أوروبا	كا اللاثينية أسيا			أمريكا الا		
الرحلات القصيرة			الرحلات الطويلة				
محاور التجميع والتوزيع			الرحلات المباشرة				
مستفلة	الفات	الشترك التحا			الشت	الرمز	
الأنظمة التجاربة	الأنظمة اللوجستية		الأنظمة التشغيلية		أنظمة العملاء		

92 Ibid.

93 Ibid.

# أما الجدول الثالي فيوضح نموذج الإستراتيجية التجارية في صناعة النقل الجوي:

خدمات الرحلات المؤجرة			الشحن			البريد الجوي السريع	
السافرون للمنعة				سافرون لأول مرة		متكررو السفر	
וני	مفرطو التوفير اا			بالية	ال	التعرفأ	
ي أوروبا		ط الها	دول الحيط اله		أمريكا اللاتينية		
السفر مأموري الحجز			الإلكتروني مأموري شركة				
الرحلات قصيرة المسافة			الرحلات طويلة المسافة				
محاور التجميع والتوزيع			الرحلات المباشرة				
	التحالفات		لرمز المشترك		الرمز		
العمليات	,	للوجستيات		الأعمال الله التجارية			
	السافرون المتعة أوروبا الرحلات	لنون الكبار المتعة للمتعة مرطو التوفير النوفير النوم أوروبا مأموري السفر الرحلات محاور ال	المواطنون الكبار المسافرون المتعة المتعة مفرطو التوفير النادي أوروبا مأموري السفر الخات محاور ال	أول المواطنون الكبار المتعة للمتعة مفرطو النوفير النوفير النوفير النوفير المتعة أوروبا مأموري السفر السافة الرحلات محاور ال	سافرون لأول المواطنون الكبار المسافرون مرة للمتعة المتعة المتعة اللية مفرطو التوفير النوي النوي السفر أوروبا مأموري السفر الرحلات المسافة المسافة الرحلات المباشرة محاور ال	المسافرون لأول المواطنون الكبار المسافرون المتعة مرة العالية مفرطو التوفير النقطة أوروبا أوروبا أوروبا مأموري السفر شركة الرحلات طويلة المسافة الرحلات الرحلات الباشرة محاور الاستراث الباشرة التحالفات العمليات	

# والجُدول الثالي يوضح قائمة بأفضل شركات الطيران لـدى المسافرين لأداء الأعمال.

#### أفضل شركات الطيران لدى المسافرين لأداء الأعمال

- (1) الخطوط الجوية السنغافورية.
  - (١) الخطوط الجوية السويسرية.
    - (٣) كاڻي باسيفيك.
    - (1) ميدويست إكسبريس.
    - (a) الخطوط الجوية اليابانية.
      - کوانتاس.
      - (۷) ایه اِن ایه ANA
      - (٨) فيرجين أثلانتيك
        - (٩) لوفتهانزا
- (۱۰) كيه إل إم KLM-Royal Dutch
  - (11) فن اير.
- (۱۱) الخطــوط الجويـــة البريطانيـــة (بريتيش ايرويز). British Airways

- (۱۳) ألاسكا. Alaska
- (11) الخطوط الجوية الفرنسية. Air

France

- (۱۵) فاريق. Varig
- (11) ايرلينقز. Aer Lingus
  - (۱۷) کیوی. Kiwi
- (١٨) الخطوط الجوية الكندية. Air

Canada

- (۱۹) أميريكان ايرلاينز. American \*\*
  - ++Delta .لتا. (۱۰)

ource: Zagai Survey of Frequent Flyers

# المصفوفات:أدوات للخيار الإستراتيجي

سبقت الإشارة في مستهل الفصل الأول من الباب الرابع إلى المراحل الفرعية الثلاث لصياغة الإستراتيجيات، والتي تبدأ بحرحلة المدخلات، مروراً بحرحلة التوفيق، وتنتهي بحرحلة إثناذ القرار بشأن الخيار الإستراتيجي، كما سبقت الإشارة إلى أن كل مرحلة من تلك المراحل الفرعية توظف عدداً من المصفوفات التي تمكنها من تحقيق النتائج المنشودة في كل مرحلة.

وفيما يلي سألقي مزيداً من الأضبواء على أهبم المصفوفات الـتي تستخدم في مرحلة صنع القرار للوصول إلى الخيار الإستراتيجي.

#### المسفوفات

إن المصفوفات هي عثابة أدوات خَليلية مساعدة على صنع الخيار الإستراتيجي. وهناك (1) مصفوفات رئيسة وهي:

- ا \_ مصفوفة أنسوف للمنتج/ الرسالة.
- الخيسار الإسستراتيجي باسستخدام خليسل الموقسف ومسصفوفة
   الإستراتيجيات الكبرى.
  - ٣- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.
- ٤- مصفوفة جاذبية الصناعة/ قوة المركز التنافسي للشركة
   جنرال البكتريك GE.

#### نموذج أيجور أنسوف IGOR ANSOFF MODEL

#### لتحليل الفجوة وتصميم الإستراتيجية:

أيكسور أنسسوف (lgor Ansoff) هــو رائــد مــن رواد الإدارة الإســتراتيجية والتفكير الإستراتيجي، وهو روسي المولد، حيث ولد في عــام ١٩١٨م في مدينة فلاديفوستوك روسيا من أم روسية وأب دبلوماسي أمريكي، وعاش في روسيا حــتى بلغ السادسة عــشرة، ثم انتقــل إلى نيويــورك، وهنــاك درس الهندســة الميكانيكية، وبعــد الحـرب العالميـة الثانيـة حـصـل علـى درجــة الــدكتوراه في الرياضيات التطبيقية.

وبعد الالتحاق بشركة رائد لوكهيد الفضائية أكتسب خبرة إدارية متعمقة والتي قادته فيما بعد إلى تأليف كتابه الإبداعي (Corporate Strategy) وذلك في عام ١٩٦٥م، والذي وصفه هنري منتزييرغ بأنه أكثر نماذج التخطيط الإستراتيجي تفصيلاً في أدب الإدارة.

وعلى الرغم من أن الكتاب حظي بقبول واسع فإن النموذج المقترح من قبل أيجور أنسوف للتخطيط الإستراتيجي لم يطبق على نطاق واسع في منظمات الأعمال، وذلك لأن الكتاب أدى إلى نتائج مختلفة على صعيد التطبيق، ولذلك فقد قضى أيجور أنسوف (٢٠) عاماً من حياته محاولاً تعديل وتطوير نموذجه الأصلى ليأخذ في اعتباره تلك المشكلات.

ويعتبر غوذج أنسوف هو أول غوذج لإدارة الشركات إستراتيجياً. ويكن المديرين من اختاذ القرارات الإستراثيجية من خلال المقارنة بين المنتجات والأسواق. ويطلق على أيجور أنسوف أب الإستراتيجية العامة Strategy . ومخترع التخطيط التسويقي الإستراتيجي ( Strategic Marketing ). ومبتكر مفهوم الإدارة الإستراتيجية . ( Planning

ويري أيُحور أنسوف (lgor Ansoff) أن هناك أربعة عناصر للإستراتيجية ألا وهي:

- نطاق المنتج ~ السوق: أي منتج لأي سوق.
  - الجاه النمو.
  - الميزة التنافسية.
- التوافق والتفاعل التعاوني (التآزر): (Synergy) كيف يتم التوفيق بين
   الفرص والكفاءات الحورية للمنظمة ؟

وفسر أيُحور أنسوف معنى التفاعل التعاوني بقوله: " كيف يصبح الكل أعظم من أجزائه مجردة، حتى يكون ناتج: "١ +١=٣".

وانطلاقاً من حقيقة أن تحديد التوجه الإستراتيجي يمثل تحدياً كبيراً ورئيسياً لأي منظمة، فقد طور أيجور أنسوف مصفوفة تساعد على تركيز الانتباه على هذه العملية، فقد رأى أنسوف أن هناك بعدين رئيسيين في أي موقف جارى هما:

- الأسواق: أشخاص الذين يشترون أو يستخدمون المنتج.
  - النتج: الشيء الذي تصنعه لتبيعه.

وفي الأوضاع غير التجارية يظل البديلان ذاتههما قبابلين للتطبيق ولكن على النحو التالي:

- الأسواق: العملاء والمتبرعون والمولون والمستخدمون والمستهلكون.
  - المنتجات: الخدمات، العروض، والنشاطات وأساليب التبرعات.

<sup>94</sup> http://www.answers.com/topic/strategic-management STRATEGIC MANAGEMENT. ANSWER. COM.pp.1-23. O.P.cit.

ويرى أنسوف أن لكل من هذين البعدين وجهان هما: الحالي والجديد. فبالنسبة للأسسواق فبإن هنذا يعني أن العملاء يمكن أن يكونبوا العملاء الحاليين أو عملاء جند متوقعين، والمتبرع قند يكنون أيضاً قنديماً أو جديداً متوقعاً وهكذا.

من ناحية أخرى فإن المنتج بمكن أن يكون قائماً أو جديداً ولكن لم يتم بعد إنتاجه وتسويقه، وأساليب التبرعات قد تكون أساليب حالية أو جديدة لم تتم جُربتها بعد.

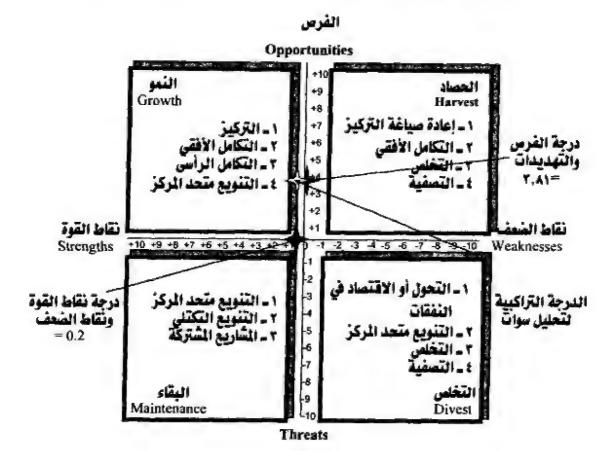
وبوضع هذه العناصر معاً توصل أيجور أنسوف إلى المصفوفة التالية:

١ ـ مصفوفة أنسوف للمنتج / الرسالة

	المنتج الحالى	المنتج الجديد
الرمالة	إستراتيجية	إستراتيجية
الحالية	اختراق السوق	تطوير المنتج
الرمالة	إستراتيجية	إساراتيجية
الجديدة	تنمية السوق	التنويع

# مصفوفة الخيار الإستراتيجي باستخدام تحليل سوات ومصفوفة الاستراتيجيات الكبرى

Strategy Choice using the SWOT and Grand Strategies Matrix



#### خيارات الإستراتيجية العامة طويلة المدى في شركة يونايتد ايرلاينز:

تتمثل خيارات الإستراتيجية العامة طويلة المدى في شركة يونايت. ايرلاينز فيما يلى٠٠:

- ا النمو الداخلي: Internal Growth
- النمو في الرحلات الداخلية.
  - النمو في الرحلات الدولية.
- التنويع متحد المركز، Concentric Diversification
- توفير رحلات متتابعة بواسطة يونايند. "Shuttle by United"
  - Merger : الاندماج:
  - شريك داخلى.
    - شريك دولي.
  - التحالفات الإستراتيجية. Strategic Alliances
  - التحالف مع شركات طيران دولية لتوفير فرص النمو.
    - التحالفات الأفقية لتخفيض التكاليف.

الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية الجوهرية: Core SBU-Level

أما الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية الجوهرية فهي على النحو التالي":

96 Ibid.

<sup>95</sup> http://www.djrphd.net/UA-FALL 2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY. FALL 2006, STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES.

- قيادة سوق النقل الجوى منخفض التكاليف. Low-Cost Leadership
  - الرحلات المتنابعة بواسطة يونايند. "Shuttle by United
  - الوصول إلى اتفاق مع النقابات: come to consensus with unions
    - التحكم في تكاليف الصيانة بشكل أفضل.
      - شراء الخدمة بقدر الإمكان.
      - خَفيض عدد محاور جُميع الرحلات hubs.
        - تفادى حروب الأسعار بقدر الإمكان.

#### الخيارات الإستراتيجية قصيرة المدى على مستوى الإستراتيجية العامة:

- : Deeper Financial Turnaround الإنعاش المالي"
- اللجوء إلى إعلان الإفلاس من أجل إعادة التنظيم.
  - تقليص المديونية.
- خليص يونايتد ايرلاينز من النقابات وخفيض التوظيف بنسبة (١٠ ٪).
- خفيض تكاليف الصيانة من خالال التقليل من تنوع طائرات
   الأسطول.
  - استعادة العملاء.
  - مراقبة تكاليف الوقود للطائرات المختلفة.
  - · استخدام التحالفات الرأسية لخفض التكاليف.
  - توظیف الحاسوب بقدر أكبر لمراقبة عامل الحمولة.
    - دمج وتوحيد محاور التجميع.
  - تنويع قاعدة العملاء. (زيادة العملاء من المسافرين للمتعة)

97 Ibid.

- : Marketing Turnaround الإنعاش التسويقي"
- إثبات أن السفر على من رحلات يونايند ايرلاينز أمن ومريح.
  - إعادة بناء علاقات طيبة مع العملاء.
  - الاستمرار في بناء خالفات إستراتيجية.
- التسريع في بدء تشفيل الرحلات المتنابعة المعروف باسم تنقل بواسطة يونايند. "Shuttle by United"
- الاستمرار في خسين برنامج ولاء العملاء المعروف باسم برنامج
   Mileage Plus program (مايليج بلص)
  - خسين الدعاية والإعلان.
  - خسين العلاقات مع وكالات السفر.
    - خُسين العلاقات مع العملاء.
  - حماية الشركة من السلوكيات البيروقراطية.

#### كيف تساند الخيارات الإستراتيجية نضال الشركة من أجل البقاء؟

- العملاء هم الاسم الحقيقي للتحدي.
- والأرباح هي أيضاً الاسم الحقيقي للتحدي.
- خفيض التكاليف والمديونية سيمكنان الشركة من زيادة قدرتها التنافسية.
  - ستثبت خطوط السير الدولية مجدداً أنها هامة.
- ستجعل الأنظمة الآلية والحوسية الشركة أكثر قدرة على المنافسة.
- الأسطول الأكثر جَانساً من حيث أنواع طائراته سيؤدى إلى خَفيض التكاليف.
- ستوفر التحالفات الإستراتيجية فرصاً لشراء الخدمة، كما ستوفر فرصاً جديدة وفرصاً للنمو لشركة يونايتد.
  - أعو القوة المالية ستوفر للشركة مزيداً من المرونة في المستقبل.

#### كيف تحقق الخيارات الإستراتيجية توافق الشركة مع البيئة؟

- سينمو الطلب على السفر مرة أخرى وخاصة في مجال الرحلات الدولية.
  - خب على شركة بونابتد خسين السلامة وعلاقات العملاء.
    - ستستمر التذاكر متدئية السعر كأمر حتمى.
  - ستكون مشكلة النقص في الوقود إحدى مشكلات المستقبل.
  - ستستمر القضايا البيئية الناشئة عن تلوث البيئة في النمو.
- يدعم عصر المعلومات النقل الجوي والاتصالات السريعة والرخيصة.

والجدول التالي يقدم مثالاً عملياً من واقع صناعة النقبل الجنوي على استخدام خَليل سوات من أجل خَقيق التوافق الإستراتيجي مع البيئة.

#### التوافق الإستراتيجي مع البيئة

#### **W** UNITED AIRLINES

التقويم ۷ ۸ ۷	التهديدات: Threats - الإرهاب. - الاقتصاد العالي والاقتصاد الأمريكي	•	التقويم £ ٦	<ul> <li>الفرس: Opportunities</li> <li>زيادة الأعمال الطلية.</li> <li>انتقنيات الجديدة.</li> <li>طائرة جديدة اقتصادية في</li> </ul>
4 4 7 0 <u>£</u>	<ul> <li>تكاليف الوقود</li> <li>النقابات</li> <li>تحليل القوى التنافسية</li> <li>الخمس لمايكل بورتر</li> <li>شركة ساوث ويست</li> <li>ايرلاينر</li> <li>أثار تبعات الحادي عشر</li> <li>من سيتمبر</li> </ul>		V	استهلاك الوقود. - المسافرون لأداء الأعمال. - المسافرون للمتعة. رحلات يونايتد المتنابعة. الاندماجات.
00 التوسط ۲.۲	- تكاليف المطارات		ن : المتوسط = 0	

<sup>1</sup>\_ http://www.djrplid.net/UA FALL2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006, STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES.

#### (١) مصفوفة أنسوف للمنتج/ الرسالة:

# وكما يظهر فإن المصفوفة تشتمل على أربعة خيارات إستراتيجية هي:

- (أ) تقديم المنتجات الحالية للعملاء الحاليين؛ وهي تنطلب إستراتيجية اختراق السوق (Market Penetration Strategy). ووفقاً لهذه الإستراتيجية، تبحث المنظمة عن طرق لزيادة الخصة السوقية للمنتجات الحالية في الأسواق الحالية، وهناك ثلاث طرق رئيسة لتحقيق ذلك وهي على النحو التالي:
- (۱) تشجيع العملاء الحاليين على شراء مزيد من المنتجات الحالية، وهذا قابل للتحقيق فقط إذا تمكنت المنظمة من إقناع المشترين غير المترددين بكثرة على محلاتك بفوائد منتجاتك، ومن ثم بتكرار التعامل مع محلاتك بدرجة أكبر خلال فترة زمنية معينة إذا كان لدى العملاء النفد الذي ينفقونه على ثلك المشتريات.
- (٣) إقناع الأشخاص النين لا يستخدمون منتجاتك والنين يشبهون عملائك بالبدء في استخدام منتجاتك والتعامل مع محلاتك، وهذا الأمر قابل للتحقيق إذا كان هناك العديد من الأشخاص الذين لم يسبق لهم التعامل مع منتجاتك ومحلاتك إطلاقاً.

- (ب) تقديم منتجات جديدة للعملاء الصاليين: وهذا الخيار يتطلب تبني إستراتيجية تطوير السوق (Market Development Strategy). ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه ينبغي على المنظمة البحث عن أسواق جديدة بمكن تلبية احتياجاتها من خلال منتجاتها الحالية، أي أن على المنظمة أن تبحث عن مجموعات جديدة من مستخدمي منتجاتها الحتملين أو المتوقعين في مجالات البيع الحالية، والذين يحتصل أن تستحث لديههم الرغبة في التعامل مع منتجاتها ومحلاتها. كما أن بإمكان المنظمة أن تسعى إلى قنوات توزيع جديدة إضافية في مواقعها الحالية، فمثلاً إذا كانت تعتمد حالياً على محلاتها فقط، فقد يكون من الجدي أن تلجأ إلى الأسلوب المعروف باسه قنوات التوزيع الجماهيري الواسع ( Mass ) للعروف باسه قنوات التوزيع الجماهيري الواسع ( Mass ) خلالها تحقيق هذه الإستراتيجية فهي أن تلجأ المنظمة إلى ببع منتجاتها في مواقع جديدة.
- (ج) تقديم المنتجات الحالية لعملاء جمد؛ ويتطلب هذا الخيار الإستراتيجي تطبيق إستراتيجية تطوير المنتج (Product (Development Strategy)، فقد ترى إدارة المنظمة تقديم منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية، فعلى سبيل المثال: إذا كانت المنظمة تنتج حالياً القهوة فقد تفكر في إنتاج قهوة خالية من الكافيين، أو قهوة مزوجة بالقهوة الكولومبية، أو إنتاج قهوة للكافيتريات. أو إنتاج قهوة ذات مستويات جودة أعلى لعشاق تناول القهوة وقهوة ذات مستوى جودة عادى للأسواق الكبيرة.

(د) تقديم منتجات جديدة لعملاء جدد: ويتطلب هذا الخيار تبني إستراتيجية التنويع Diversification Strategy. وتعتبر هذه الإستراتيجية أكثر الإستراتيجيات الأربعة خدياً ومخاطرة. وهي في نفس الوقت أكثر الإستراتيجيات مجالاً للإبداع والابتكار.

#### خصائص الخيارات الإستراتيجية الأربعة:

إن كـل خيـار إسـتراتيجي مـن تلـك الخيـارات الإسـتراتيجية الأربعـة يتصف بثلاث خصائص هي:

- ليست متساوية في درجة سهولة أو صعوبة كل منها للعمل في ظلها.
  - تتطلب كل منها توفر كفاءات محورية مختلفة لدى النظمة.
    - تقترن بكل منها درجة معينة من الخاطرة.

#### تحليل الفجوة: Gap Analysis

وفقاً لهذا النموذج، يتم تصميم الإستراتيجية لتحويل الشركة من الوضع الحاضر إلى الوضع المنشود والمصاغ في الأهداف. آخذاً في الاعتبار العوقات التي قد تنظوي عليها قدرات المنظمة ومواردها.

# إن هذا النموذج يركز بالتحديد على مفهومين أساسيين:

- (۱) (خَليل الفجوة ـ Gap Analysis ) والذي صمم لتقويم الاختلاف (الفجوة) بين الوضع الراهن للشركة والوضع المستهدف على ضوء الأهداف. وختار المشركة الإستراتيجية التي تسد هذه الفجوة بدرجة كبيرة.
- (۱) وتشير "الإستراتيجية" وفقا لهذا النموذج إلى الفكرة التي تسعى إليها الشركة وهي أن أداء الكل أعظم من أداء أي جزء من أجزائه وهو ما يعبر عنه عادة بصيغة: ۲+۱ = ۵.

1- معفولة أنسوف للمنتج / الرسالة / الغطوات Ansoff's Strategic Opportunity Matrix

	الثقع الحالي Present Product	الغيرة الغيرة New Product
سوق الحالية Present Market	استراتیجیة إختراق السوق Market Penetration	إستراتيجية تطوير النتج Product Development
يوق الجديدة New Market	إستراتيجية تنهية السوق Market Development	إساراتيجية التنويع Diversification

# والشكل التالي يلخص مضامين الخيارات الإستراتيجية الأربعة آنفة الذكر.

# الخيارات الإستراتيجية Strategic Alternatives

زيادة الحصة السوقية بين العملاء الحاليين	استراتيجية إختراق السوق Market Penetration				
استقطاب عملاء جلد للمنتجات الحالية	استراتىجىة تنمية السوق Market Development				
إيجاد منتجات جديدة للأسواق الحالية	إستراتيجية تطوير المنتج Product Development				
تقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة	إستراتجية التنويع Diversification				

(۲) مصفوفة الإستراتيجيات الكبرى:
 أنواع الإستراتيجيات الكبرى Grand Strategies
 الإستراتجيات (الكلية التوجيهية للمنظمة):

Firm's ) عليها أيضاً الإستراتيجيات التوجيهية للمنظمة (directional strategy).

وفقاً لمصفوفة أنسوف (Ansoff-model) يمكن تصنيف الإستراتيجيات الكبرى في أربعة مجموعات من الإستراتيجيات الكلية الموجهة للمنظمة. وهي على النحو التالي:

- market penetration : إستراتيجية اختراق السوق
- product development : إستراتيجية تطوير المنتج:
- market development إستراتيجية تنهية السوق:
  - (1) إستراتيجية التنويع: Diversification

وبناءً على نتائج مصفوفة خَليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية مكن تصنيف الإستراتيجيات الكلية للمنظمة على النحو التالى:

#### أولاً: استراتيجيات النمو: Growth

- (۱) إستراتيجية التركيز: Concentration Strategy
- (١) إستراتيجية التكامل الأفقي: Horizontal Integration
- (٣) إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي والخلفي: Vertical Integration
  - (ع) إستراتيجية التنويع المترابط: Concentric Diversification

#### ثَانِياً: استراتيجيات البقاء: Maintenance

- (۱) إستراتيجية التنويع المختلط: Conglomerate diversification
  - (۱) إستراتيجية المشروعات المشتركة: Joint Ventures

#### ثَالِثاً: استراتيجيات العصاد: Harvest

- (١) إعادة صياغة التركين
- (۱) التكامل الأفقى. Horizontal Integration

#### رابعاً: استراتيجيات التخلس: Divest

- (۱) التصفية: Liquidate
- (۱) الإنعاش: Turnaround
  - (٣) إعادة التكوين.
- (٤) إستراتيجية التخفيض أو التقلص.
- (a) استراتيجيات التجديد: RENEWAL

# ووفقاً لفرد ديفيد فيمكن تصنيف أنواع الإستراتيجيات الكلية الموجهة للمنظمة على النحو التالي:

- (۱) استراتیجیات التکامل: Integration strategy
  - (۱) استراتيجيات التكثيف: Intensive strategy
- (٣) استراتيجيات الثنويع: Diversification strategy
  - (1) استراتيجيات الدفاع: Defensive strategy
- Michael Porter's : الإستراتيجيات العامة للمنافسة لمايكل بـورتر: Generic Strategies

- (1) الإستراتيجيات التعاونية.
- First mover strategy: إستراتيجية المتحرك الأول أو المبادئ
  - (A) استراتیجهٔ شراء الخدمه: Outsourcing strategy
    - (٩) الإستراثيجيات الدولية.

# معايير الاختيار الإستراتيجي لاختيار أفضل إستراتيجية:

- (۱) التأثير المالي: Financial Impact كيف ستؤثر كل إستراتيجية على صافي ما سينفقه المسافر على السفر؟ وأي الإستراتيجيات جديرة بالنضال من أجلها؟ وأيها غير جدير بذلك؟
- (٢) الموارد اللازمة: Program Resources ما مقدار الوقت والجهد الذي تنطلبه كل إستراتيجية!
- (٣) إرضاء العمالاء: Traveler Supportأي هذه الإستراتيجيات أيسسر للمسافر traveler-friendly
- (٤) تسلسل وتعاقب الإستراتيجيات: Strategy Sequenceأي هذه الإستراتيجيات بنبغي أن تسبق غيرها من الإستراتيجيات؟ أيها ينبغى أن تنفذ لاحفاً؟
- (a) ثقة الإدارة في جدوى الإستراتيجية وعزمها على دعمها.ما هي
   الإستراتيجية التي ستساندها الإدارة لقناعتها بجدواها؟

# أنواع الإستراتيجيات الكلية للمنظمة

الثمو المركز/ التركيز التنويع غير الترابط/ الختلط Concentrated Growth Conglomerate Diversification الانتعاش تطوير السوق Market Development Turnaround تقليل الاستثمار/ التخلص تطوير النتج Divestiture **Product Development** التصفية الابتكار Liquidation Innovation التكامل الأفقى الإغلاس **Horizontal Integration** Bankruptcy الشروعات الشتركة التكامل الرأسي Joint Ventures Vertical Integration التحالفات الإستراتيجية التنويع الترابط Strategic Alliances Concentric Diversification الابتعاد/التآلف Consortia

Prof. Sushil, MANAGEMENT POLICY AND STRATEGYSESSION – VI: Generic and Grand Strategies, Department of Management StudiesIndian Institute of Technology, Delhi. INDIA

# مستويات الإستراتيجية

#### ما هي مستويات الإستراتيجية ؟

تتدرج الإستراتيجية عبر أربعة مستويات من حيث غرضها ومهامها ونطاقها ومجال تنفيذها وهي<sup>11</sup>:

- ا ـ الإستراتيجية الكليبة للمنظمية:Corporate Level Strategy وهي الإستراتيجية التي تجيب على السؤال: ما هو مجال الأعمال الذي يجب أن تعمل فيه المنظمة لكي تضاعف أرباحها في المدى الطويل.
- الإستراتيجية التجارية للمنظمة: Business Level Strategy وتتضمن التصور العام الذي رسمته المنظمة لنفسها لخوض غمار المنافسة، أو الطريقة التي تتموقع من خلالها في السوق، لاكتساب ميزة تنافسية، والإستراتيجيات المختلفة المستخدمة في الأوضاع المختلفة للصناعة.
- ٣- الإستراتيجية الوظيفية:Functional Level Strategy وهي الإستراتيجية الموجهة إلى غسين فعالية العمليات داخل المنظمة، مثل الإنتاج، التسويق، إدارة المواد، تطوير المنتج، وخدمات العملاء.
- ٤. الإستراتيجية التشغيلية: Operational -- Level Strategy وتعتبر المستوى الأدنى للإستراتيجيات في إطار نموذج هرم الإستراتيجية، وهي ضيفة في أفقها ونظافها، حيث أنها تركز على بل وتتعامل مع النشاطات التشغيلية اليومية. وهي مستمدة من الإستراتيجية الوظيفية. وتتحرك في حدود الميزانية المعتمدة.

<sup>99</sup> http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp\_05.pptFred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action, Prentice Hall, 2007.

# مستويات الإستراتيجية



أين ننافس ؟

- كيف ننافس ؟
- كيف يساهم كل قطاع من قطاعات الشركة ؟

الإستراتيجيات التشفيلية

http://faculty.jwu.edu/pbagdatt/HOSP4060/exp\_05.pptFred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action, Prentice Hall, 2007

أولاً: الإستراتيجية الكلية للمنظمة - ما هي الإستراتيجية الكلية؟ الإستراتيجية العامة:

- مفهوم أساسي: تعنى الإستراتيجية العامة Corporate strategy بكيفية سعى الشركات متنوعة النشاطات إلى إيجاد مركز بجاري في صناعات مختلفة والاتجاهات والإجراءات التي يتم توظيفها لتحسين الأداء مجموعة النشاطات التجارية التي تمثل قاعدة تنوع نشاط الشركة".
- خطبة مناورة شياملة Overall Game Plan لشركة متنوعة النشاطات تشتمل على ما يلي ''!

<sup>100</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P.cit.

<sup>101</sup> http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module2/sld060.htm, Glenn M. Gomes. Principles of Strategic Management Strategic Management Self-Study Modules. O.P.cit.

- قركات لبناء مكانة أو مركز جاري في مختلف الصناعات.
- الجاهات لإدارة مجموعة نشاطات/ أعمال متنوعة غثل مجالات عمل الشركة.

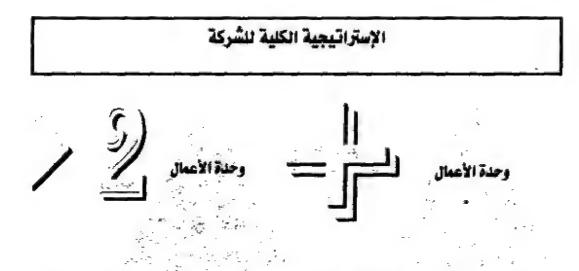
# الإستراتيجية الكلية للشركة تعنى بسؤالين: Corporate-level strategy

- تعنى الإستراتيجية العامة بالإجابة على سؤالين هامة هـما:
- ١ ـ ما هي مجالات النشاط التي ينبغي أن تعمل فيها الشركة ؟
- ٢ كيف ينبغي أن تدير الشركة الأم مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجية؟
- خدد الإستراتيجية العامة للشركة الأعمال التي يجب أن تقوم بها الشركة لكي
  تكتسب ميزة تنافسية من خلال اختيار وإدارة مجموعة مختلفة من مجالات
  الأعمال التجارية والنافسة في عدد من الصناعات وأسواق المنتجات.
- ينبغي أن خَفق قيمة تتمثل في أن تكون قيمة الوحدات الإستراتيجية المكونة للشركة تساوي أكثر من قيمة كل منها على حدة غَت الملكية المستقلة، قيمة لا يمكن أن يُحققها حملة الأسهم من خلال محفظة الاستثمار.
- ينبغي أن خفق الإستراتيجية العامة إنتاجية تداؤبية synergies ليست
   متوفرة في سوق الأوراق والسندات المالية.
- تعنى بالغرض والنطاق العام للشركة من أجل خَفيق توقعات أصحاب
   المصالح والتأثير. stakeholder expectations.
  - تعتبر هامة جدآ:
  - لتأثرها بالستثمرين بدرجة عالية.
- ولكونها ترشد عملية صنع القرارات الإستراتيجية على مستوى
   الشركة ككل.
  - يعبر عنها بوضوح في بيان الرسالة. "mission statement".

#### ما هي مهام الإستراتيجية الكلية للمنظمة؟ TASKS OF CORPORATE STRATEGY

- تتمثل مهام الإستراتيجية الكلية فيما يلى:
- القيام بتحركات لتحقيق إستراتيجية التنوع. Diversification
  - المادرة بإجراءات لتعزيز الأداء.
- البحث عن الطرق التي خُفق التعاون التداؤبي SYNERGY بين وحدات الأعمال المترابطة. كيث تكون النتيجة ١ + ١ = ٥
- خديد أولويات الاستثمار وتوجيه موارد الشركة لوحدات الأعمال
   الإستراتيجية الجذاية.

والــشكل التوضــيحي التــالي عُــسد الخصيــصة التداؤبيــة للإستراتيجية الكلية:

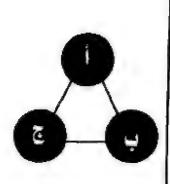


Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor, Strategic Management: creating competitive advantages, Part 2: Strategic Formulation, Chapter 6, Corporate-Level Strategy: Creating Value through Diversification. The McGraw-Hill, 2005

وخُتلف طبيعة الإستراتيجية الكلية باختلاف طبيعة نـشاط الشركة/ المنظمة، ومدى تنوع نشاطاتها. وفيما يلي يتـضح كيف خُتلف الإستراتيجية الكلية لشركة متعددة النشاطات عن الإستراتيجية الكلية لشركة أحادية النشاط.

# الإستراتيجية الكلية لشركة متعددة النشاطات

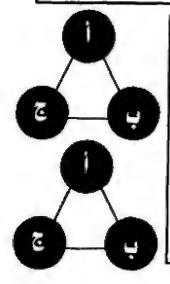
- مستويات الثنوع العالية:
- التنوع غير الترابط.
- وحدات الأعمال السائدة غير المترابطة.



# الإستراتيجية الكلية لشركة متعددة النشاطات

#### مستويات الثنوع المتوسطة:

- مترابطة مع وجود معوقات.
- أكثر من ٧٠٪ من الإيرادات تسأتي من وحدات الأعمال السائدة غير المترابطة.
  - مترابطة ( مختلطة ).



وفيما يلي مثال واقعي لإستراتيجية عامة من واقع صناعة النقـل الجـوي، وهي لشركة يونايند ايرلاينز United Airlines.

#### الإستراتيجيات الكلية طويلة الدي الحالية:

- النمو الداخلي: Internal Growth
  - بعض النمو الدولي.
- إعادة تعريف جدول وتكرار جدولة الرحلات الداخلية.
- " إخفاق الاستحواذ على شركة يو إس إير في عام ٢٠٠٠م
  - التحالفات الإستراتيجية:
  - خالف سيتار: Star Alliance
- خالفات أخرى مع شركات طيران أصغر. (U Express)
  - الشاريع الشتركة: Joint Ventures
- الرمز المشترك code-sharing مع يو إس إير وأعضاء خالف ستار.
  - التنويع متحد المركز: Concentric Diversification
    - الشبكات الإلكترونية. e-Networks
      - العديد من الشركات الثابعة ''.'.

#### الإستراتيجيات الكلية قصيرة المدى:

- \* الإنعاش المالي: Financial Turnaround
- Marketing Turnaround : الإنعاش التسويقي:
- : Management Turnaround الإنعاش الإداري" ا

103 Ibid.

<sup>102</sup> http://www.djrphd.net/UA-FALL 2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006, STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES. O.P.cit.

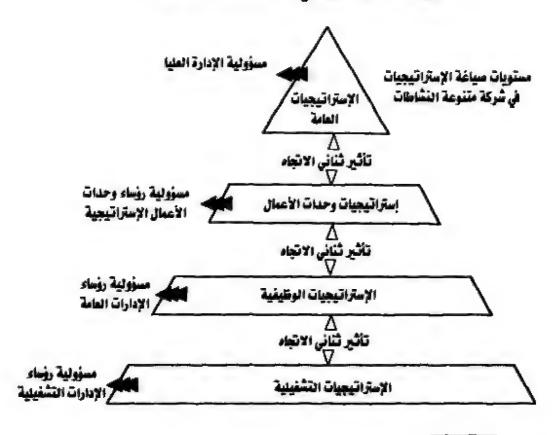
#### الخيارات الإستراتيجية العامة قصيرة المدى:

- ا الإنعاش المالي: Financial Turnaround
  - خفيض المديونية.
- خفيض تكلفة الموظفين بنسبة (۱۰٪) أو أكثر.
- خفيض تكلفة الصيانة من خلال تقليص تنوع الأسطول.
- استعادة العملاء المفقودين من خلال (التعرفة الأدني. inc. traffic).
- خفیف تکالیف الوقود من خلال استخدام طائرات ذات خصائص مختلفة.
  - استخدام التحالفات الرأسية لتخفيض التكاليف.
  - مزيد من الأتمنة لتحقيق مزيد من الرقابة على عامل الحمولة.
    - دمج محاور التجميع.
- تنويع قاعدة عملاء شركة تبد. مزيد من المسافرين من أجل المتعة.
  - الإنعاش التسويقي: Marketing Turnaround
    - خفيض التعرفة وزيادة عدد الركاب.
  - الاستمرار في بناء مزيد من التحالفات.
  - تنشيط وتسريع نمو شركة تيد منخفضة التكاليف Ted.
- الاستمرار في خسين برنامج خفيز المسافرين متكرري السفر. Mileage الاستمرار في خسين برنامج خفيز المسافرين متكرري السفر. Plus program
  - الاستمرار في خسين الدعاية والإعلان.
    - خسين العلاقات مع وكلاء السفر.
      - خسس علاقات العملاء.
  - جعل السفر متعاً لكل من المسافرين للعمل وللمتعة.

- Management Turnaround الانعاش الإداري:
- توحيدا لإدارة حـول Tilton. فإن لم يفلح ذلك أحـضر خبيراً في إجـراء
   عمليات التحول الإدارى.
  - تبسيط الأسطول.
  - خسين علاقات الموظفين.
  - إعادة اختراع الطيران للقرن الحادي والعشرين.

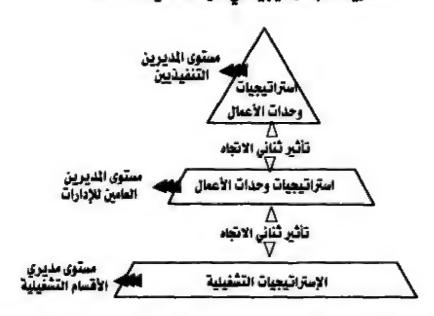
والـشكل التوضيحي التـالي يبين المستويات الإداريـة والتنظيميـة السؤولة عن صياغة الإستراتيجيات في شركة متعددة النشاط.

# مستويات الإستراتيجية في شركة متعددة النشاطات



بينما يوضح الشكل التوضيحي النالي المستويات الإدارية والتنظيمية المسؤولة عن صياغة الإستراتيجيات في شركة أحادية النشاط.

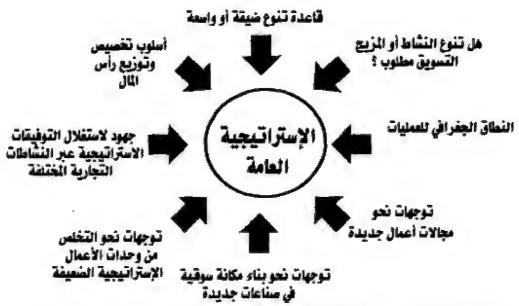
# مستويات الإستراتيجية في شركة أحادية النشاط



http://highered.mcgraw hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama

والشكل التوضيحي الثالي يلخص العوامل التي تـؤثر على صـياغة الإستراتيجية الكلية لشركة متنوعة النشاط:

#### الإستراتيجية الكلية لشركة متنوعة النشاط



http://highered.mcgraw hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama

# ثَّانياً: إستراتيجية وحدة الأعمال التجارية Business Strategy إستراتيجية وحدة الأعمال التجارية:

مفهــوم أساســـي: تعــنى إســتراتيجية وحــدة الأعهــال التجاريــة بالإجراءات والالجاهات التي تصوغها الإدارة لتحقق النجاح في الأداء في خط/ فرع معين من خطوط/ فروع النشاط. إن القضية الحورية في الإســتراتيجية التجارية هي كيفية بناء مركز تنافســي أقوى للمدى الطويل المناء

<sup>104</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama. O.P.cit.

وتعتبر الإسترائيجية التجارية قوية إذا حققت للسُّركة ميـزة تنافسية مستدامة، وفي القابل فإنها تعتبر ضعيفة سببت للسُّركة عـدم التميز التنافسي competitive disadvantage.

ما هي خصائص إستراتيجية وحدة الأعمال؟ Business Unit Strategy

- تعنى بدرجة أكبر بكيفية النافسة الناجحة في سوق معينة.
- تعنى بالقرارات الإستراتيجية المتعلقة بالخيارات الخاصة بـ١٠٠٠؛
  - المنتجات التي حاجات العملاء.
  - اكتساب ميزة تنافسية على النافسين.
  - استغلال الميزة التنافسية للتفوق على النافسين.
    - استكشاف واستغلال الفرص الساغة.
    - خطة مناورة GAME PLAN لجال/ نشاط جاري واحد.
- باعث رئيس لكيفية تقوية المركز التنافسي طويل المدى للشركة.
- عـزل إســتراتيجيات الأعمــال القويــة عــن الأعمــال الــضعيفة، يقــدم
   ســلســـلـــة من التحركات القادرة على خَـقيق ميزة تنافسيــة مســقدامـة.

105 Ibid.

106 Ibid.

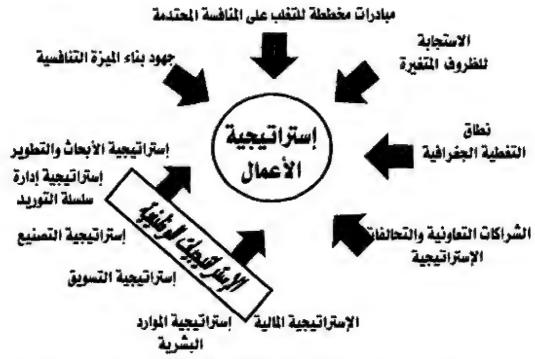
107 Ibid.

## على ماذا تشتمل إستراتيجية وحدات الأعمال التجارية؟

تشتمل إستراتيجية وحدات الأعمال التجارية على ما يلي:

- تكوين استجابات للتغييرات في:
  - الصناعة.
  - الاقتصاد.
- الجال التشريعي والسياسي.
- صياغة خركات تنافسية تؤدي إلى:
- خَفيق ميزة تنافسية مستدامة.
- توحيد المادرات الإستراتيجية المتعلقة بمجال وظيفى معين.
- التصدي للقصصايا الإستراتيجية المتعلقة بالمركز التنافسي
   للشركة ووضعها الداخلي.
  - مهام الإستراتيجية التجارية: Business strategy
     وتتمثّل مهام الإستراتيجية التجارية فيما يلي:
- خدد الإجراءات الرئيسة المستخدمة لبناء وتقوية المركز التنافسي
   للشركة داخل مجال الصناعة.
- تسعى إلى محديد كيف ينبغي أن تنافس المنظمة/ الشركة من خلال SBUs (strategic business . كل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية. (units

# تحديد عناصر إستراتيجية وحدات الأعمال لشركة أحادية النشاط



http://highered.mcgraw hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama

# ثَالِثاً: الإستراتيجية الوظيفية Functional Stratogy

# مفهوم الإستراتيجية الوظيفية:

مفهوم أساسى<sup>1.4</sup>:

الإستراتيجية الوظيفية Functional strategy: تعنى الإستراتيجية الوظيفية الوظيفية بوضع قواعد المباراة الإدارية لإدارة النشاطات الوظيفية الرئيسة داخل وحدة أعمال جارية إستراتيجية معينة مثل:

- الأخاث والتطوير.
  - الإنتاج.
  - التسويق.
  - خدمة العملاء.
    - التوزيع.
  - الشؤون المالية.
  - الوارد البشرية.

وغَمَّاج وحدة الأعمال عدداً من الإستراتيجيات الوظيفيـة يـوازي عـدد النشاطات الوظيفية الرئيسـة فيها.

# خصائس الإستراتيجيات الوظيفية: Functional Strategies

- استجابات responses لمتغيرات المسناعة وظروف المنافسة. واحتياجات تفضيلات العملاء. والظروف الاقتصادية والتشريعات.
- صیاغة مبادرات تنافسیة competitive moves لتحقیق میزة تنافسیة sustainable competitive advantage

108 Ibid.

- بناء كفاءات/ قدرات محورية ذات قيمة تنافسية.
- استخدام المبادرات الإستراتيجية للمجالات الوظيفية.
- التصدي للقضايا الإسترائيجية strategic issues التي تواجه الشركة.
- خطة مباراة/ مناورة Game plan للوظائف. والنشاطات.والعمليات ذات
   الصلة الإسترائيجية.
  - يفصل كيفية إدارة النشاطات الوظيفية الرئيسة.
- تقسديم السدعم والمسائدة لإسستراتيجية وحدات الأعهال التجارية الإستراتيجية.
  - څدد كيفية الجاز أهداف الجالات الوظيفية.

#### ما هي مهام الإستراتيجية الوظيفية؟ FUNCTIONAL STRATEGIES

- خطـة منـاورة/ مبـاراة لإدارة مجــال وظيفــي معــن داخــل وحــدة الأعمــال
   الإســـتراتيجيـة.
- تـضيف التفاصـيل اللازمـة للخطـة التجاريـة وخكـم كيفيـة إدارة النشاطات الرئيسة.
- ختاج وحدة الأعمال التجارية عدداً من الإستراتيجيات الوظيفية بوازي
   عدد الجالات الوظيفية الرئيسة الموجودة.
  - ويتمثل دور الإستراتيجيات الوظيفية فيما يلى:
  - توفر المساندة للإسترائيجية التجارية الشاملة.
- خدد كيف خطط مديرو الجالات الوظيفية لتحقيق أهداف الأداء
   الخاصة بجالاتهم الوظيفية.

#### وتشمل الإستراتيجية الوظيفية أأا

- إستراتيجيات التسويق.
- إستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة.
  - إستراتيجيات الموارد البشرية.
    - الإستراتيجيات المالية.
    - الإستراتيجيات الفانونية.
  - إستراتيجيات تقنية المعلومات.

ومجال تركيز هذه الإستراتيجية هو الخطط قصيرة ومتوسطة المدى. ونطاقها هو نطاق الإدارة أو القطاع الذي تمثّله، وتساهم خطـة كـل قطـاع في حَقيـق الأهـداف العامة للمنظمة. وبالتالى فهى مستمدة من الإستراتيجية العامة.

إن كثيراً من المنظمات المعاصرة وجدت أن صياغة الإستراتيجيات على أساس وظيفي ليس فعالاً بدرجة كافية الأمر الذي دعاها إلى (هندرة) أي إعادة هندسة عملياتها الرئيسة وبالتالي وضع إستراتيجياتها على أساسها، أو على أساس ما يسمى بوحدات الأعمال التجارية الإستراتيجية أساسها، وعلى أساس ما يسمى بوحدات تنظيمية شبه مستقلة داخل المنظمة، وتعتبر مسؤولة عادة عن إعداد ميزانياتها، والخاذ قرارات تطوير منتجاتها، والخاذ قرارات التوظيف، وتحديد الأسعار، وكل وحدة أعمال إستراتيجية تضع إستراتيجيتها التي ققق أهدافها وننسجم مع الإستراتيجية العامة للهنظمة.

109 Ibid.

# رابعاً: الإستراتيجية التشفيلية Operational Strategy مفهرم الإستراتيجية التشفيلية:

- · مفاهيم أساسية ''':
- الإستراتيجية التشغيلية Operating strategy تعنى بإدارة أعمال الوحدات التنظيمية الأمامية داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية، مثل المصانع المبيعات مكاتب المبيعات ومراكز التوزيع وكيفية أداء المهام التشغيلية ذات الأهمية الإستراتيجية، مثل شراء المواد، مراقبة الجرد/ المخزون الصيانة، الشحن، وحملات الدعاية والإعلان.
- يعتبر مديرو الصف الأمامي جزءً هاماً من فريق صياغة الإستراتيجية
   بالشركة، باعتبار أن كثيراً من الوحدات التشغيلية بالشركة لديها
   أهداف ومستويات أداء مستهدفة ضمن الإستراتيجية وتتطلب عادة
   خططاً تنفيذية إستراتيجية لتحقيقها.
  - تكون إستراتيجية الشركة في كامل قوتها عندما تترابط أجزاؤها
     العديدة وتتكامل كوحدة واحدة.

ما هي الإستراتيجية التشفيلية؟ Operational Strategy خصائص ومهام الإستراتيجيات التشفيلية: Operating Strategies

- تعنى بالإستراتيجيات الأضيق نطاقاً والتي تدير النشاطات الأساسية
   ذات الصلة بالإستراتيجية بالوحدات التشغيلية.
- تـضيف التفاصـيل اللازمــة لتحقيــق الإســتراتيجية التجاريــة.
   والإستراتيجية الوظيفية ولكن على نطاق أضيق.

- تعنى بكيفية تنظيم كل جزء من أجزاء إستراتيجية وحدة الأعمال
   لتحقيدة التوجده الإستراتيجي لإستراتيجية وحدة الأعمال
   والإستراتيجية العامة للشركة.
  - تركز على المسائل المتعلقة ما يلى:
    - Idelical
    - العمليات.
      - الأفراد.
        - الخ..
- تعنى بالاتجاهات الإستراتيجية الأضيق نطاقاً لإدارة الوحدات التشغيلية الرئيسة.
- تصمم لإنجاز مستوبات الأداء الهامة التي تستهدفها الإستراتيجية
   على مسئوى الوحدات التشغيلية.
- تضيف تفاصيل إلى الخطة التجارية الكلية والإستراتيجيات الوظيفية ولكن على نطاق أضيق.

وتعتبر الإسترائيجية التشغيلية هي المستوى الأدنى للإسترائيجيات في إطار نموذج هرم الإسترائيجية، وهي ضيقة في أفقها ونطاقها. حيث أنها تركز على بل وتتعامل مع النشاطات التشغيلية اليومية. وهي مستمدة من الإسترائيجية الوظيفية، وتتحرك في حدود اليزانية المعتمدة.

في الصفحات السابقة تناولنا المستويات الأربع للإستراتيجية. وهي الإستراتيجية الإستراتيجية الإستراتيجية التجارية، والإستراتيجية التشغيلية، وأوضحنا مفهوم، ونطاق، وخصائص ومهام كل منها.

وفيما يلي نتناول أنواع كل من الإستراتيجية العامة والإستراتيجية التجارية، وذلك على النحو التالى:

١ - أنواع الإستراتيجية الكلية للمنظمة: Corporate strategy

خُدد الإستراتيجية العامة مجموعة الأعمال. والأسبواق. والبصناعات التي تنوي المنظمة/ الشركة المنافسة فيها وتوزع مواردها عليها.

وتتمثّل أنواع الإستراثيجيات الكلية للمنظمة فيما بلي":

- إستراتيجية التركيز: concentration strategy
- وتركــز علــى نــشاط جــاري واحــد.أو المنافسية في صــناعة واحــدة.
   (استراتيجية التكامل الأفقى).
  - إستراتيجية التكامل الرأسي: vertical integration
- توسيع نطاق عمل المنظمة لتشمل فنوات التزويد وقنوات التوزيع.

  supply or distribution channels
  - إستراتيجية التنويع منحد المركز: concentric diversification
- التحدرك غيو العمل في نشاطات جَارية إضافية أخرى ذات علاقية مجال النشاط الحوري الأصلى الرئيس للشركة. original core business
  - إستراتيجية التنويع: conglomerate diversification
- التحـرك غـو العمـل في نـشـاطات غـاريـة إضـافية أخـرى ليـسـت ذات
   علاقة بمجال النشـاط الرئيس الأصـلى للشـركـة.

<sup>111</sup> http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp\_05.ppt Fred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action. O.P,cit.

#### إستراتيجية التكامل الرأسي: Vertical Integration

- التكامل الرأسي "Vertical Integration : وأهــم خصائصـها ما يلي:
- عدد الخطوات التي تقوم بها الشركة بنفسها في إطار سلسلة القيمة value chain داخل حدود الشركة.
- تتحد الشركات التي تتبنى إسترائيجية التكامل الرأسي من خلال
   هيكل hierarchy وتشترك في مالك مشترك.
- عادة ما ينتج كل عضو في الهيكل منتج أو خدمة مختلفة وجمع المنتجات معا خدمة أو لإشباع حاجة مشتركة.
   وتنقسم إستراتيجية التكامل الرأسى إلى نوعين هما:

## (١) التكامل الرأسي الخلفي: Backward Vertical Integration

تكبون البشركة الأم شركات تابعية subsidiaries تنبتج بعيض المخلات المستخدمة في إنناج منتجاتها.

ومن الأمثلة على ذلك: قيام صناعة السيارات بإنشاء شركات تابعة الها لإنتاج الإطارات والزجاج والصفائح المعدنية المستخدمة في صناعة السيارات. والهدف من إنشاء هذه الشركات الثلاثة هو ضمان استقرار توريد المدخلات واتساق واستمرار جودة المنتج النهائي.

: Forward Vertical Integration "أرانيجية التكامل الرأسي الأمامي "٢) إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي

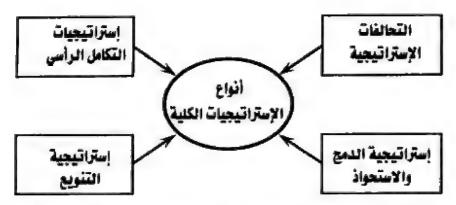
حيث تكون الشركة الأم شركات تابعة لتسويق وتوزيع منتجاتها لعملائها بنفسها. ومن الأمثلة على ذلك أستديوهات السينما التي تمتلك صالات عرض.

112 Ibid.

113 Ibid.

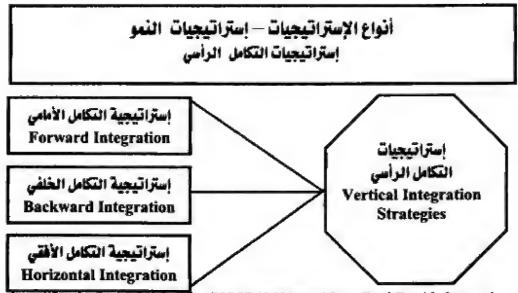
# والشكل التوضيحي التالي يوضح أنواع الإستراتيجيات الكلية:

## أنواع الإستراتيجيات الكلية للمنظمة Types of Corporate Level Strategies

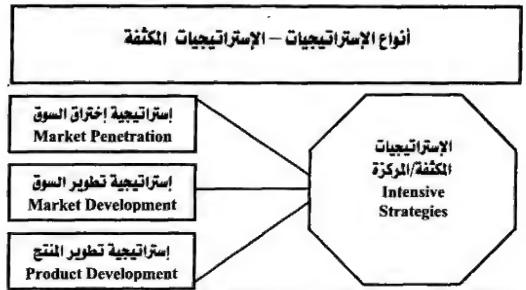


http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp\_05.ppt Fred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action, Prentice Hall, 2007

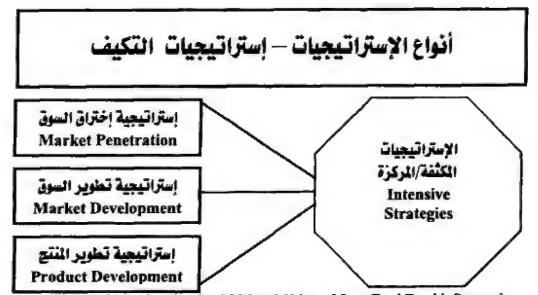
# كما يوضح الشكل التالي أنواع إستراثيجيات التكامل الرأسي الأفقى:



http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp-05.pptFred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action, Pretice Hall. 2007.



http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp-05.pptFred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action, Pretice Hall 2007



http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp-05.pptFred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action, Pretice Hall 2007

### (٣) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية: BCG Matrix

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Matrix هي أداة إدارية ذائعة الصيت وواسعة الانتشار جداً تستخدم لتحليل محفظة الاستثمار، وهي تقوم على أساس من نظرية دورة حياة المنتج.product life cycle

وقد وضعت في أوائل السبعينات من القرن العشرين الميلادي من قبل مجموعــة بوســطن الاستــشارية. ويمكــن اســتخدام مــصفوفة مجموعــة بوسـطن الاستشارية لتحديد أولويـات المنتجـات في محفظـة الاســتثمار في المنتجات الخاصـة بوحدة الأعمال الإستراتيجية (Strategic Business Unit).

ولإيجاد وتعظيم الفائدة في المدى الطويل يجب على الشركة أن يكون لديها محفظة استثمار في منتجات تشتمل على منتجات على درجة عالية من النمو تتطلب ضخ النقدية. ومنتجات متدنية درجة النمو تدركثيراً من النقدية.

الصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية بعدان أساسيان هماء

- market share . الحصة السوقية
  - market growth . غمو المسوق

إن الفكرة الأساسية التي تكمن خلف هذه المصفوفة هي أنه كلما كانت الحصة السوقية للمنتج أكبر أو كلما كان سوق المنتج بنمو بشكل أسرع كان ذلك أفضل للشركة من حيث الإيرادات والأرباح!!!. وهذه المصفوفة هي إحدى أقدم وأبسط الأدوات التي استخدمت كمصفوفة لتحليل الخافظ الاستثمارية، وقد وضعت من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية Group ولذلك اشتهرت باسمها.

وهي مصفوفة ذات منتغيرين أساسيين يمثلان محوريها الرأسي والأفقي، حيث يمثل المحور الأفقي الحصة السوقية النسبية، ويمثل طرفه الأيسر (عالية) وطرفه الأيسن (متدنية)، ويمثل الحور الرأسي معدل نمو الصناعة، حيث يمثل طرفه العلوي (عالي) وطرفه الأدنى (متدني)، ولإستخدام هذه المصفوفة ينبغى إنباع ما يلى:

- أرسم مصفوفة تتكون من خانتين × خانتين. أى أربع مربعات.
- صنف نشاطات الشركة بشكل مناسب بتحديد موقعها نسبة إلى
   العلاقة بين المتغيرين اللذين عثلهما الحورين الرأسى والأفقى ١١٥.

مفهوم الحقول الأربعة لمصفوفة مجموعة يوسطن الاستشارية لنمو حصة السوق:

#### BCG GROWTH-SHARE MATRIX

تستخدم هذه المصفوفة كما سبقت الإشارة. لتحليل محفظة الاستثمارات: Portfolio Analysis)). وتصنف أسواق ومنتجات الشركة في أربعة حقول وفقاً لمحوري معدل ضو السوق والحصة السوقية، وذلك على النحو التالى:

- (١) النجوم:Stars))، وترمز للأسواق الواعدة بدرجة عالية من النمو.
- (۱) علامات الاستفهام: QUESTION MARKS. وترمـز للأسـواق الـتي تنخفض فيها حصة المنظمة والتي تعد بدرجة عالية من النمو.

<sup>115</sup> Portfolio Matrix Tools: tools for strategy formulation in diversified firms.

- (٣) بقرات إدرار السيولة النقدية:Cash Cows، وترمز للأسواق التي تتصف بنمو متدن إلا أن المنظمة خَظى فيها خصة سوقية عالية.
- (1) الكلاب: Dogsوترمز للأسواق التي تنصف بندني نموها والـتي تندنى
   أيضاً الحصة السوقية للمنظمة فيها.

والشكل التوضيحي التالي يجسد مصفوفة بوسطن الاستشارية:

# مصفوفة العصة /النمو لجموعة بوسطن الاستشارية BCG's Growth-Share Matrix

الحصة السوقية



وفيما يلي سأتناول كلاً منها بمزيد من التفصيل:

# النجوم: 111 STARS

- النجوم: وتتمثل أهم خصائصها فيما يلى:
  - معدل نمو عالى وحصة سوقية عالية.
    - توقعات بتحقيق أرباح.
- تتطلب استثمارات كبيرة من أجل النمو.
- تستخدم النجوم مبالغ كبيرة من النقدية. وهي تعتبر منتجات رائدة
   أو قيادية ضمن مجالات أعمال الشركة. وبالتالي فمن المفترض أن تحدر
   ايضاً قدراً كبيراً من النقدية.
- خُقَـق النجـوم التـوازن في صـافي النقديـة بـصعوبة، ومع ذلـك فـإذا تطلب الأمر فبالإمكـان دائمـاً القيـام بحـاولـة خَجـيم نمو الحـصة السوقية للنجـوم، وسيكون المردود خَولها إلى بقـرات نقديـة، في حـال الحافظة على الحصـة السوقية الحالية.

#### علامات الاستفهام: OUESTION MARKS

- علامات الاستفهام: وتتلخص أهم خصائصها فيما يلى:
  - درجة عالية من النمو وحصة سوقية متدنية.
  - العمل على حويلها إلى جُوم أو الانسحاب من السوق.
    - تتطلب نقداً للإبقاء على الحصة السوقية.
- علامات الاستفهام هي أسوأ المنتجات ضمن محفظة الاستثمار من خصائصها النقدية لأنها تتطلب قدراً كبيراً من النقدية وتدر عوائد متدنية بسبب تدنى حصتها السوقية.

<sup>116</sup> Philip Kotler and Gary Armstrong, PRINCIPLES OF MARKETING, Chapter 2: Strategic Planning and the Marketing Process, Prentice Hall, 1999.

- إذا استمرت علامات الاستفهام كما هي فإنها ستمتص مبالغ كبيرة من النقدية.
- الخيار الأمثل بجاهها هو إما أن تستثمر فيها قدراً كبيراً من النقدية أو أن تبيعها، أو ألا تستثمر فيها شيئاً وأن تكتفي بتحصيل ما تدره أو تستطيع خقيقه.

#### بقرات النقدية: CASH COWS

- بقرات النقدية: وتتسم بالخصائص التالية:
- درجة متدنية من النمو وحصة سوق عالية.
- مكن خويلها إلى وحدات أعمال إستراتيجية ناجحة.
  - تدرنقداً للشركة.
- يُحب أن يكون إدرار الأرباح والنقدية عالياً نظراً لتدني نمو السوق. كما ينبغى أن يكون مقدار الاستثمار المطلوب مندنياً.
- غالباً ما تكون بقرات اليوم هي نجوم الأمس وهي بثابة الأساس الـذي
   ثقوم عليه الشركة.

#### خصائص بقرات النقدية:١١٧

وتتصف بالخصائص التالية:

- مجال الأعمال الموسوم ببقرات النقدية يدر فائضاً نقدياً بالإضافة إلى ما
   يُحتاجه للمحافظة على المركز السوقى الحالى.
  - إن مثل هذه الأعمال تعتبر قيمة لأن فائض النقدية يكن استخدامه من أجل:

<sup>117</sup> Portfolio Analysis: The BCG Matrix and the GE 9-Cell Matrix for Evaluating Diversified Companies. O.P,cit.

- دفع حصص أرباح الشركة.
- أمويل الأعمال الجديدة التي أم الاستحواذ عليها.
- الاستثمار في الخنازير النقدية cash hogs الواعدة.
- الهدف الإستراتيجي: التحصين والدفاع عن مركز الشركة الحالي في السوق والحافظة على عافية النشاط التجاري.

خصائس الخنازير النقدية: Cash Hogs

وتتمثل أهم خصائصها فيما يلى:

- " يكون النشاط التجاري عبارة عن خنازير نقدية عندما تكون السيولة النقدية الداخلية غير كافية لتوفير التمويل الكامل خاجتها إلى رأس المال العامل. وكذلك للقيام باستثمارات جديدة في رأس المال.
- ينبغي على الشركة الأم أن تضخ باستمرار في رأس المال وذلك لتغذية
   الخنازير النقدية.
  - اخبارات الإستراتيجية:
  - الاستثمار الجريء في الخنازير النقدية الجذابة.
- التخلص من النشاطات التي تفتقر إلى الفرص الواعدة طويلة المدى.

الكلاب: Dogs

- الكلاب<sup>۱۱</sup> : وتنسم بالخصائص التالية:
- درجة متدنية من النمو وحصة سوقية متدنية أيضاً.
  - تدني الأرباح المتوقعة.

<sup>118</sup> Philip Kotler and Gary Armstrong, PRINCIPLES OF MARKETING, Chapter 2 :Strategic Planning and the Marketing Process, Prentice Hall, 1999. O.P,cit.

والخيارات المناحة للشركة لإخاذها جَـاه هـذه المنتجـات أو القطاعـات السوقية هى كما يلى:

- تفادي وتقليص عدد الكلاب في الشركة.
- (١) مراقبة خطط الإنقاذ باهظة التكاليف.
- (٣) يجب أن تدر الكلاب " نقداً " وإلا فيجب تصفيتها.

#### المضامين الإستراتيجية لصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:

- بقرات النقدية Cash cows: في المربع السفلي الأيسر تستخدم فبائض الأرباح لإعانة مشاريع الشركة الأخرى (علامات الاستفهام). لا خلب بقرات النقدية حتى الجفاف.وإنا دافع.
- علامات الاستفهام: في المربع الأيمن العلوي، تتطلب استثماراً مؤقتاً توقيتاً جيداً من أجل النهو.
- النجوم Stars: في المربع الأبسر العلوي، خَفق تدفقاً نقدياً طبيعياً نسبياً.
   ينصبح بإعادة استثمار الأرباح فيها من أجل غوها. وقد تنطلب ضخاً
   نقدياً cash infusions.
- الكلاب Dogs: المربع الأيمن السفلي، ويوصى حيالها بتبني إستراتيجية.
   التخلص أو الحصاد أو التصفية.

المآخذ على مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية: Limitations of the BCG Matrix

تتمثل بعض أوجه قصور مصفوفة مجموعة بوسطن فيما يلي١١١٠:

- تغفل نأثير التعاون التداؤبي synergy بين وحدات الأعمال الإستراتيجية.
  - إن حصة السوق العالية ليست هي عامل النجاح الوحيد.

- غو السوق ليس هو المؤشر الوحيد لجاذبية السوق.
- في بعض الأحيان مكن أن حقق الكلاب نقدية أكثر ما حققه بقرات النقدية.
- هناك مشكلات تواجه السعي إلى الحصول على معلومات وحقائق عن حصص السوق ونمو السوق.
  - لا يوجد تعريف واضح لما يتألف منه السوق.
  - حصة السوق العالية لا تؤدى بالضرورة إلى الرجية في كل الأوقات.
- بستخدم هذا النموذج بعدين هما الحصة السوقية ومعدل النمو.
   الأمر الذي قد يُعل الإدارة تركز على منتج معين أو تتخلص من منتج
   آخر في مرحلة مبكرة.
- قد يكون النشاط التجاري الذي يتصف بتدئي حصته السوقية مرغا أيضا.
- يغفل هذا النهوذج صغار المنافسين والذين يتمتعون بمعدلات نمو سوقى سريعة.

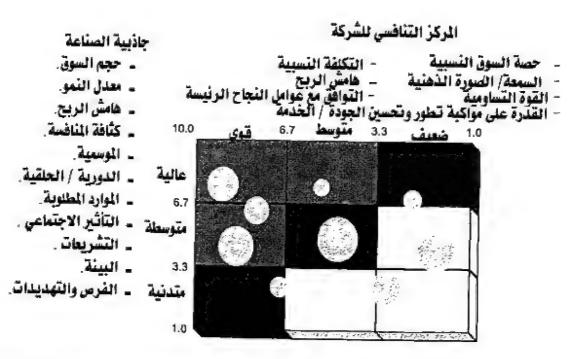
#### (٤) مصفوفة جنرال اليكتريك: GE-Matrix

- أداة أكثر تقدماً لتحليل محفظة الاستثمار، وضعتها شركة ماكينزي
   الاستشارية لشركة جنرال اليكتريك.
  - تثألف من متغورين هيما''!:
- قوة النشاط التجاري والتي مثلها الحور الأفقى. (حيث مثل أقصى طرفه الأيسر أعلى نقطة، ومثل أقصى طرفه الأمن أدنى نقطة).

 جاذبية الصناعة والتي عثلها الحور الرأسي (حيث عثل أقصى طرفه العلوى أعلى نقطة وأدنى طرفه السفلى أدنى نقطة).

ولإعداد مصفوفة جنرال إليكتريك أرسم مصفوفة تتألف من (٩) خانات/ فئات (٣ × ٣)، حيث يمكن ترتيب صفوف قطاعات الشركة بشكل ملائم في هذه الخانات/ الفئات، أما مضامين هذه المصفوفة فهي مشابهة لمضامين مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

# مصفوفة جاذبية الصناعة/ قوة المركز التنافسي للشركة جنرال اليكتريك GE



ميزان القياس ١ -ضعيف ١٠٠ = قوي

#### مضامين الإستراتيجية لصفوفة تقويم قوة جاذبية الصناعة: ١٢١

Attractiveness/Strength Matrix

تتلخص أهم المضامين الإستراتيجية لمصفوفة تقوم قوة جاذبية الصناعة ما يلى:

- مجالات الأعمال في الزاوية اليسرى العليا:
  - تمنح أعلى أولوية للاستثمار.
- الوصفة الإسترائيجية: النمو والبناء.
- مجالات الأعمال في الخانات الثلاثة المائلة:
  - تمنح أولوية متوسطة للاستثمار.
  - الاستثمار للمحافظة على الركز.
- مجالات الأعمال في الزاوية اليمنى السفلي:
  - مرشحة للتخلص منها.
- ورما رشحت لإستراتيجية إعادة الهيكلة وإعادة التهركز.

مصفوفة جاذبية/ قوة الصناعة: The Attractiveness/Strength Matrix

- تتيح الترتيب المرحلي للأولوية بين عالي ومتدني، وبين قوي وضعيف.
- تشتمل على طيف واسع من المتغيرات الإستراتيجية ذات العلاقة.
- تركز على توزيع الموارد على النشاطات النجارية الواعدة بدرجة عظيمة ما يلي:
  - الميزة التنافسية
    - الأداء المتمسن

	ш	

## تحديد أولويات توزيع الموارد والانجاه الإستراتيجي:

- الأهداف:
- توجيه موارد الشركة لأفضل الفرص الساخة.
  - الإجراء:
- رتب أولوية وحدات الأعمال من الأعلى إلى الأدنى، وذلك بهدف توزيع
  موارد الشركة وحديد الدعم اللازم للاستثمارات الجديدة، ووجّه الموارد
  للمجالات/ الفرص ذات الأولوية العالية، وقلص الموارد الموجهة
  للمجالات/ الفرص ذات الأولوية المتدنية.
- حدد الاجّاه الإسترائيجي العام لكل وحدة من وحدات الأعمال الإسترائيجية.

## ٢. أنواع الإستراتيجيات التجارية:

تعتبر مصفوفة الإستراتيجيات التنافسية العامة لمايكل بورتر هي أبرز المصفوفات التي صنففت أنواع الإستراتيجية التجارية. وذلك بالنظر إليها من منظوري (مصدر الميزة التنافسية) و(الهدف الإستراتيجي). وذلك على النحو التالي:

مصفوفة الإستراتيجيات العامة للمنافسة اليكل بورتر: Porter's Generic Strategies

- إستراتيجية قيادة التكلفة: Cost leadership
- خَقَيْقَ واسْتَحْدام قاعدة أدنى تكلفة كلية كميزة تنافسية .competitive advantage
  - إستراتيجية التميز: Differentiation
- استخدام خصائص المنتج أو الخدمة لتمييز عروض الشركة عن غيرها من المنافسين.

- ا إستراتيجية التركيز على قطاع معين من السوق: Market niche focus
  - التركيز بشكل تنافسي على قطاع معين من السوق.

وفيما يلي أمثلة تطبيقية على أنواع الإستراتيجية التجارية من واقع صناعة النقل الجوى وغيرها من الصناعات.

#### إستراتيجيات وحدات الأعمال:

": low-cost strategy، التكلفة المتدنية التكلفة التكلفة المتدنية التكلفة المتدنية التكلفة المتدنية التكلفة المتدنية التكلفة التكلفة التكلفة المتدنية التكلفة المتدنية التكلفة المتدنية التكلفة التكلفة التكلفة التكلفة التكلفة التكلفة التكلفة المتدنية التكلفة التكلف

ويُطلق عليها أيضاً إستراتيجية قيادة التكلفة.

- تسعى إلى تقديم منتج اقتصادي عادي مجرد من الكماليات.
- ا إستراتيجية قيادة التكلفة لا تعنى بالضرورة (سعر متدنى)
- من الأمثلة على الشركات التي تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة:
  - شركة ساوت ويست إيرلاينز. South West Airlines
    - شركة جنرال موتورز. General Motors
      - مطاعم مكدونالدز. McDonalds

#### :differentiation strategy "استراتيجية التميز" (۲)

تسعى إلى خَقيق التفرد في مركزها في سوق الصناعة الـتي تعمـل فيهـا. مـن خـلال تقـديم منـتج ذي جـودة عاليـة. والتفـوق في التـسـويق والتوزيع. أو في تقديم خدمة متميزة.

<sup>122</sup> http://management.uta.edu/Bell/courses/Southwest.ppt#305,11,Slide 11, SOUTHWEST AIRLINES.

<sup>123</sup> http://mgtclass.mgt.unm.edu/Patterson/Lectures/ch06.ppt#312,35, Strategic Management in Action Mary Coulter Timing and Competitive Advantage, Strategic Management, Competitive Strategies. O.P,cit.

<sup>124</sup> http://classes.bus.oregonstate.edu/Summer-05/ba457/strategy%202005.ppt#263,8,Differentiation strategy Strategy What is a strategy in general? Why do we need a strategy...

#### من الأمثلة على الشركات التي تتبنى إستراتيجية التميز ما يلي:

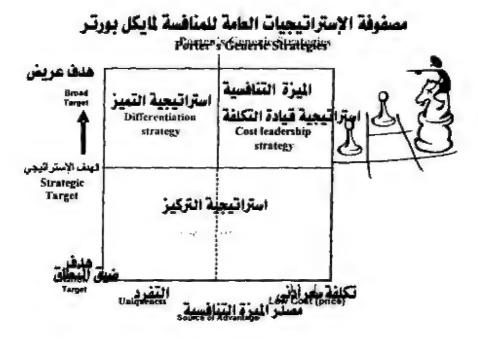
- شركة فيدرال إكسبريس Federal Express
- شركة ديل للحاسبات الآلية (الكمبيوتر) Dell Computer
  - شطائر سبواي Subway Sandwiches
  - شركة سيارات مرسيدس Mercedes ـ الجودة.
    - حاسوب أبل Apple التصميم.
    - نورد ستروم Nordstrom الخدمة.

#### : focus strategy استراتيجية التركيز المراتيجية التركيز المراتيجية

تسعى إلى تقسيم السوق إلى قطاعات. ومن ثم التركيز على احتياجات كــل قطاع من قطاعات السوق التى تغفلها المنظمات/ الشركات الأخرى.

من الأمثلة على الشركات التي تتبنى إستراتيجية التركيز:

- شركة هورايزون وكوم إبر Horizon and Comair. وهي عبارة عن خطوط جوية لخدمة المسافرين المتنقلين بانتظام Commuter airlines. تربط المطارات الرئيسة بالمدن الصغيرة.
  - شركة بورش: Porsche. سيارات رياضية. Sports cars





#### استراتيجية ريان إير

* تعرفة إركاب متدنية وخدمة تتسم بالكفاءة والود	WHAT ? Isla •
من خلال إدارة محكمة للتكاليف Rigorous الهبوط في مطارات لا تبترك don t rip you off مقاعد مجانية عندما نشعر بالكرم لا كماليات على الرحلة ولكتنا نبيع الوجبات والهدايا	• کیف ؟ HOW
نأخذ ركاب شركات الطيران عالية التعرفة عندما يعاولون عرقلة إدارتنا لخطوطنا الجوية، وإدارة الطارات عندما يحاولون أن يطالبوننا بنفع رسوم عالية	

## الإستراتيجية المتكاملة لتدنى التكلفة والتميز: إستراتيجية شركة ساوت ويست ايرلاينز

Integrated Low Cost/Differentiation Strategy

#### شركة ساوت ويست إير لاينز Southwest Airlines

- إستراتيجية التكلفة التدنية: Low Cost
  - تستخدم طرازاً واحداً من الطائرات وهو بوينغ ٧٣٧.
  - تستخدم مطارات ثانویة .secondary airports
    - تظیر رحلات قصیرة.
    - لا تقدم خدمة الوجبات.
  - بستفرق جُهيز الرحلة تعاودة الطيران (١٥) دقيقة فقط.
    - · لا يوجد حجز للمقاعد.
  - لا يوجد لديها مأموري خدمات

- إستراتيجية التهمز: Differentiation
- تركز على رضاء العملاء.
- مستوى عالياً من التزام الوظفين
- خدمات جديدة للمسافرين من رجال الأعمال.مثل: (الهاتف والماكس).

#### العناصر الرئيسة للإستراتيجية شركة ساوث ويست ايرلاينز: ١٢٦

Key Elements: Southwest Airlines' Strategy

- تؤكد على النمو المثئد مقارنة بالنمو السريع.
- جُعل من الخدمة الودية علامة جُارية للشركة.
- تشجع العملاء على الحجز وشراء النذاكر عبر موقع الشركة على شبكة الإنترنت.
  - تثفادي الطيران إلى المطارات المزدحمة.
    - التكاليف.
  - لا تقدم خدمة الوجبات على رحلاتها. وليس لديها درجة أولى.
    - تستخدم طرازاً واحداً من الطائرات وهو بوينغ ٧٣٧.

إستراتيجيات وحدة الأعمال الإستراتيجية الجوهرية الرئيسة الحالية: شركة تبد التابعة لشركة بونا تيد ابرلاينن

- فيادة التكلفة التدنية: Low-Cost Leadership
- شركة تيد: Ted شركة طيران منخفضة التكاليف تابعة لشركة بونائد أبرلائن.
  - استخدام أسطول أحدث وأكبر من خلال التغيير.
    - درجة عالية من الرقابة على الحجز الآلى.
      - رقابة آلية على عامل الحمولة.
    - الدخول في حروب الأسعار كمحرك ثان.
- برنامج خَفيز متكرري السفر عن طريق برنامج خَفيز متكرري السفر عن طريق برنامج

<sup>126</sup> http://road.uww.edu/road/parbotek/250-489/chapter%201.ppt, Chapter 1, What Is Strategy and Why Is It Important? Spring 2006.

#### من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:

إن للثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم جوهرية وأنماط سلوكية وأعدراف وتقاليد تنظيمية تأثيرها على سلوكيات قدة المنظمات ومخططيها، وصانعي الإستراتيجيات فيها، لتفرز تلك الأنماط الأربعة لكيفية استجابات المنظمات لظروف عدم التأكد التي تكتنف المتغيرات المستقبلية، وتؤثر بالتالي على بمارسات المنظمات للتفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.

#### مصفوفة استراتيجيات التكيف

الدافعون	الباحثون /المنقبون			
يسعون إلى النمو التوسط	يسعون إلى النمو السريع			
والمحافظة على العملاء	يؤكدون على الخاطرة والإبداع			
الحللون	المتجيبون			
مزيع من استراتيجيات المدافعين	يستخدمون إستراتيجية غير			
والمنقبين يقلدون نجاحات الأخرين	متسقة يستجيبون للتغييرات			

http://jiaowu.buaa.edu.cn/educational/downloadFile.do;jsessionid=073AE588C51E 7BCA4DEBBC5888FA157A?id=263 Harley Davidson, Chapter 5, Planning: The Foundation of Successful Management

<sup>127</sup> http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student\_view0/chapter1/fill\_in\_the\_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P,cit.

#### 1- المدافعون: (DEFENDERS)

- خبراء في إنتاج وبيع منتجات وخدمات ضيقة المنظور والتعريف.
- لسان حالهـــم يقبول: لنقتـصرِ علــى فعــل الأشــياء الــتي فيــدها.
   ولنتفاذ الدخول في أمور جديدة لا فيدها.
  - لا يسعون إلى اقتناص فرص جديدة خارج نطاق أسواقهم الحالية ١٢٨٠.

#### f- الباحثون النقبون: (PROSPECTORS)

- برکزون علی تطویر منتجات وخدمات جدیدة.
- بسعون إلى أسواق جديدة بدلاً من الانتظار وترقب حدوث الأشياء.
- ينطلقون في سلوكهم هذا من مبدأهم القاضي بحضرورة العمل
   على إيحاد الفرص بدلاً من انتظار سنوحها".

#### ٣- المطلون: (ANALYZERS)

- يفضلون أن خوض منظمات أخرى غمار المخاطرة أولاً فيما يتعلق بتطوير المنتجات أو التسويق ومن ثم تقليدها وإحداث خسينات على مارساتها الناجحة.
- يفعلون ذلك من منطلق قناعتهم التي مفادها: "دع الآخرين خاطرون
   بغامراتهم الإبداعية أولاً وسنقلد ما يثبت جدواه وخاحه" "".

#### 1- المتعيين: (REACTORS)

- سلبيون وتتصف أفعالهم بأنها ردود أفعال لما يفعله الآخرون. أو لما يحدث من تغييرات.
- يفعلون ذلك من منطلق قناعتهم القائلة: "فلننتظر حتى خدث أزمة ما ثم نستجيب لها".

129 Ibid. 130 Ibid.

<sup>128</sup> http://jiaowu.buaa.edu.cn/educational/downloadFile.do;jsessionid= 073AE588C51E7BCA4DEBBC5 888FA157A?id=263Harley - Davidson, Chapter 5, Planning: The Foundation of Successful Management.

لا يعدلون من أساليبهم وسلوكياتهم إلا عندما يجبرون على ذلك
يفعل الضغوط البيئية ١٣١.

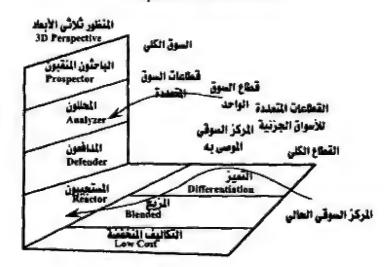
والسُّكل التوضيحي التالي يتنضمن تطبيقاً عملياً لهنده الأغاط الأربعة على صناعة النقل الجوي، مثلة في شركة يونايتد ايرلاينز. وذلك من منظور ثلاثي الأبعاد، وهذه الأبعاد الثلاث هي:

- الركز السوقى الحالى.
  - السوق الكلي.
- الركز السوقي الوصى به.

حيث يتضح من هذا الشكل التوضيحي أن المركز السوقي الحالي لشركة يونايتد ايرلاينز يتأثر بنمط المستجيبين. بينما تتطلع الشركة أن يكون مركزها السوقي المنشود منطلقاً من نمط الحللين.

#### المركز السوقى المنافس بالتطبيق على صناعة النقل الجوي

Competitive Market Position



#### القصل السابع

# تنفيذ الإستراتيجية باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن

#### **Balanced Scorecard**

#### نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

يؤكد غوذج بطاقة الأداء المتميز على ضرورة ألا يتم الإفراط في التركيـز على المقاييس المالية دون غيرها في قياس الأداء. ولذلك فلبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسة هي!:

- ا رضا العملاء.
- الكفاءة التشغيلية.
- ٣- الروح المعنوية للموظفين.
  - ٤ المقاييس المالية.

إن الفكرة الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن هي أنها تطالب المنظمات بقياس وإدارة كل الأبعاد الأربعة بطريقة متوازنة بدلاً من مجرد التركيـز علـى الأداء المالى فقط.

<sup>1</sup> Kaplan and Norton. The Strategy- Focused Organization.

#### التطور التاريخي لنظام بطاقة الأداء المتوازن:

بمراجعة النطور الناريخي لنظام بطاقة الأداء المتوازن في أدب الإدارة المعاصرة، بجد أن كابلن ونورتون عندما تحدثا عن بطاقة الأداء المتوازن في عام Measures that Drive ) إنما تحدثا عن المقاييس الستي تقبود الأداء (Performance). بينمنا تحدثا عنيها في عنام 1941م من منظبور ترجمية الإستراتيجية إلى أفعال على أرض الواقع.

وفي عسام ١٠٠١م خسدتًا عنسها مسن منظسور المنظمسة المركسزة علسى الإسستراتيجية: كيسف تتقسدم السقركات السي تطبيق بطاقية الأداء المتبوازن، بثبات في ببئة الأعمال الجديدة أ.

#### استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية:

تطور نظام بطاقية الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) من نظام للقياس إلى منهج لتنفيذ الإستراتيجية، ويستخدم في سبيل خُقيق ذلك أداتين هما:

- ا الخرائط الإستراتيجية. (Strategy Maps)
  - 1- بطاقة التسجيل. (Scorecard)

#### فوائد بطاقة الأداء التواثن:

وخَفَق بطاقة الأداء المتوازن الفوائد التالية:

- " توفر نظاماً لقياس وإدارة كل أوجه أداء النظمة.
- خَفق التوازن بين المقاييس المالية التقليدية للنجاح مثل الأرباح والعائد
   على رأس المال، والمقاييس غير المالية والتي تؤثر على الأداء المالي
   المستقبلي للمنظمة.

<sup>2</sup> THE STRATEGY- FOCUSED ORGANIZATION: HOW BALANCE SCORECARD COMPANIESTHRIVE IN THE NEW BUSINESS ENVIORNMENT). O.P.cit.

- تقيس أداء المنظمة من مختلف الزوايا:
- مستمدة ومنبثقة من الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وإستراتيجيتها.
- يقاس أداء المنظمة من منظور أربع زوايا مترابطة مستمدة من إستراتيجية المنظمة.
  - ا \_ المنظور المالي: كيف يقاس النجاح المالي من قبل الملاك/ حملة الأسهم؟
    - أ ـ منظور العملاء: كيف نوجد قيمة لتقديمها للعملاء؟
- ٣ـ المنظور الداخلي: ما هي العمليات الداخلية التي نريد المنظمة أن
   تتفوق فيها لتتمكن من إرضاء العملاء والملاك؟
- ٤ منظور التعلم والنمو: مناهي القدرات الوظيفية. وأنظمة المعلومات. والمناخ التنظيمي التي يجب على المنظمة توفيرها لكي تتمكن من حسين العمليات الداخلية وعلاقات العملاء باستمرار.
- بدلاً من قياس أداء المنظمة من منظور المقاييس أو النتائج المالية فقط.
   مَكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من:
  - افتفاء أثر النتائج المالية.
- وفي نفس الوقت تراقب وتتابع كيف تقوم المنظمة ببناء الكفاءات
   الحورية لتحقيق النهو والرحية في المستقبل:
  - \* مع العملاء.
  - \* مع العمليات الداخلية.
  - \* مع الموظفين والأنظمة".

<sup>3</sup> TERRY LEASE. (THE BALANCED SCORECARD CHAPTER 9 POWERPOINT SUPPLEMENT TO MANAGEMENT ACCOUNTING, SONOMA STATE UNIVERSITY). O.P.,cit.

#### مبادئ النظمات المركزة على الإستراتيجية:

#### STRATEGY - FOCUSED ORGANIZATION

#### ولعل أهم مبادئ المنظمات المركز على الإستراتيجية هي ، أن

- تترجم الإستراتيجية إلى مفردات تشغيلية.
  - توفق بين النظمة ككل والإستراتيجية.
- غِعل من الإستراتيجية الشغل الشاغل لكل موظف كل يوم.
  - أعل الإستراتيجية عملية مستمرة.
  - غرك التغيير من خلال القيادة التنفيذية.

#### أليات المنظمات المركزة على الإستراتيجية:

ويتم تفعيل ثلك المبادئ من خلال الآليات التالية :

- ١ ـ ترجمـة الإسـتراتيجية إلى مفـردات تـشغيلية مـن خـلال خـرائط
   الإسـتراتيجية. (Strategy Maps)
- ١ التوفيــق بــين المنظمــة كـكــل والإســتراتيجية مــن خــلال خــرائط
   المسؤولية (Accountability Maps).
- ٣- جعل الإستراتيجية الشغل الشاغل لكل موظف يومياً من خلال
   بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).
- 1 عربك التغيير من خلال القيادة التنفيذية بإراد بيئة تعاونية واتصالات مفتوحة.

<sup>4</sup> http://shell.windows.com/fileassoc/0409/xml/redir.asp?Ext=pdf

<sup>5</sup> Kaplan and Norton. The Strategy-Focused Organization.

<sup>6</sup> THE STRATEGY- FOCUSED ORGANIZATION: HOW BALANCE SCORECARDCOMPANIES THRIVE IN THE NEW BUSINESS ENVIORNMENT). O.P.CIT.

والشكل التوضيحي التبالي يحسد خصائص المنظمة المركزة على الإستراتيجية.



JAMES A. CERCONE. BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING HOSPITAL PERFORMANCE A PRESENTATION TO CONFERENCE ON EFFICIENCY QUALITY AND CONSUMER SATISFACTION IN HEALTHCARE AND WELFARE. PARGUE 6. 7-3-2006

ويحسد الشكل التوضيحي التالي عناصر بطاقة الأداء المتوازن.

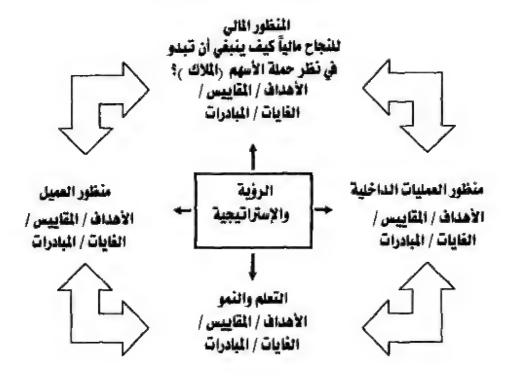
# ماهي بطاقة الأداء التوازن ؟ BALANCED SCORECARD



Amy Wong. The Balanced Scorecard and Management Reporting: How Relevant Reporting Relates Strategy to Daily Work, The MetricMaps Group, October 9, 2003

والشكل التوضيحي التالي يمثل أسلوباً آخر لتجسيد عناصر بطاقــة الأداء المتوازن.

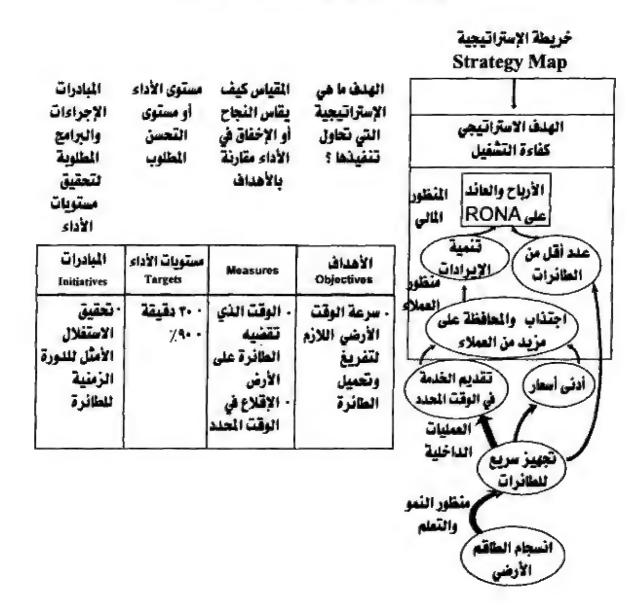
#### بطاقة الأداء التوازن BALANCED SCORECARD



JAMES A. CERCONE. BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING HOSPITAL PERFORMANCE A PRESENTATION TO CONFERENCE ON EFFICIENCY QUALITY AND CONSUMER SATISFACTION IN HEALTHCARE AND WELFARE. PARGUE 6. 7-3-2006

ويقدم السلكل التوضيحي التالي تطبيقاً عملياً لبطاقة الأداء المتوازن، والخريطة الإستراثيجية على صناعة النقل الجوي، حيث يتضمن مثالاً على تطبيقهما على شركة ساوث ويست ايرلاينز.

# مثال تطبيقي على بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية ساوت ويست ايرلاينزSouthwest Airlines



Robert Wise, Ph.D. Creating Strategy Focused Organizations using the Balanced Scorecard, Balanced Scorecard Collaborative December 14, 2000

#### خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

هناك مدارس مختلفة لأسلوب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فهناك من يـرى أنـه عمليـة تتكـون مـن سـت خطـوات، وهنــاك أبـضـاً مـن يـرى أنهــا تشـتمل على (٩) خطوات.

> وفيما يلي نلقي مزيداً من الأضواء على هاتين المدرستين: ٢ خطوات لقطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

A STATE OF

KPISTANIE (A) (11)

أختر مستويات الأداء

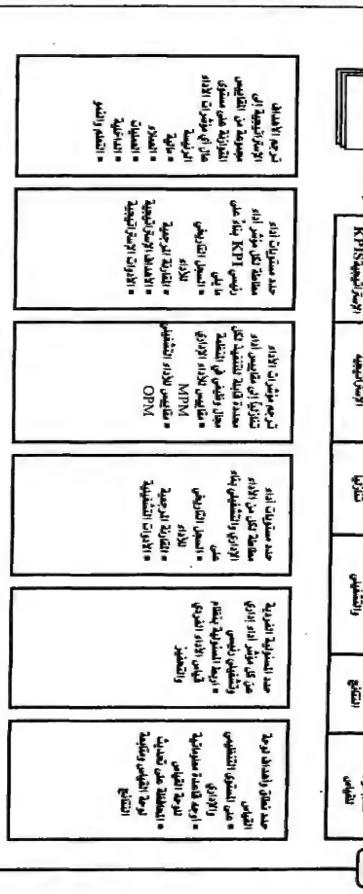
حدد السؤونية عن حدد مستويات تلاداد الإداري فع مقاييس متسلسلة

1

A CONTRACTOR

E

# بطاقة الأداء التوازن عملية تتكون من ست خطوات



CONFERENCE ON EFFICIENCY QUALITY AND CONSUMER SATISFACTION IN HEALTHCARE AND WELFARE. PARGUE 6, 7-3-2006 JAMES A. CERCONE, BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING HOSPITAL PERFORMANCE A PRESENTATION TO

A STATE

#### ٩ خطوات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- وفيما يلي خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لرأي ' JAMES A. CERCONE:
  - 1 حدد وعرف عوامل النجاح الرئيسية. (Key Success Factors)
    - ا حدد الأبعاد/ المنظورات الرئيسة. (Perspectives)
      - ۳- أختر مقاييس(Measures) لكل بعد.
    - ٤ ضع أهدافاً (Objectives) محددة لكل مقياس.
  - أختصر القاييس في عدد قليل من المقاييس الهامة والحيوية.
    - 1 ضع نظاما جمع العلومات (Collection System).
      - ٧- تواصل مع الموظفين.
      - ٨ قلص عدد المقاييس إلى العدد الأدنى اللازم.
    - 4 قوم وعدل. وعمم التطبيق على مختلف أجزاء المنظمة.

#### العملية الكلية: تشتمل العملية الكلية على ثلاث مراحل رئيسة:

- ووفقاً لرأي James Cercone فإن العملية الكلية لبطاقة الأداء المتوازن تشتمل على ثلاث مراحل رئيسة هي\*:
  - 1 الرحلة الأولى: الأساس الإستراتيجي (Strategic Foundation)
  - آء الرحلة الثانية: ثلاثة عناصر هامة (Three Critical Components)
    - ٣- المرحلة الثالثة: تعميم ونشر التطبيق(Deployment)

<sup>7</sup> JAMES A. CERCONE. BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING HOSPITAL PERFORMANCE (O.P.cit.

<sup>8</sup> THE STRATEGY- FOCUSED ORGANIZATION: HOW BALANCE SCORECARD COMPANIES THRIVE IN THE NEW BUSINESS ENVIORNMENT). O.P.cit.

#### المرحلة الأولى: الأساس الإستراتيجي: Strategic Foundation

وتشتمل المرحلة الأولى (مرحلة الأساس الإستراتيجي) على الخطوات التالية":

- التواصل مع الموظفين لتوضيح الإستراتيجية، ولتحقيق تناغم وانساق جميع أجزاء المنظمة حول إستراتيجية موجزة واحدة ومشتركة.هذه هي نقطة البداية التي لا بديل عنها. فالإستراتيجية هي منطلق ورافد بطاقة الأداء المتوازن.
- الأعمال التي جُيدها المنظمة وتنطلق من كفاءاتها الحورية. ( Core ) (Competencies
- ٣- صمم شبكة إستراتيجية لكل مجال إستراتيجي حددته في الخطوة (١) وهذه الخطوة هي أصعب خطوات هذه العملية حيث تتطلب خويل وترجمة الإستراتيجية. الخطوة (١) إلى مصطلحات تشغيلية يفهمها جميع الموظفين. كما يجب ربط جميع عناصرها معاً لتشكل نموذجاً استراتيجياً واحداً.
- ٤- ضع مضاييس لكل هدف إستراتيجي في كل شبكة إستراتيجية. إذ
   يُحب أن يكون هناك مقياس واحد على الأقل. إن المقاييس توفر رجعاً للأثر
   عما إذا كنت قد حققت أهدافك الإستراتيجية أم لا.
  - مدد مستويات أداء (Targets) لكل مقياس في بطاقة الأداء المتوازن.
- ١- دشن البرامج. فالنتائج لن تتحقق ما لم تضع المنظمة برامج أو مبادرات أو مشاريع فعلية رسمية. وبهذه البرامج يتم وبفعالية إغلاق الدائرة التي بدأناها بصياغة الإستراتيجية. كما أشرنا في الخطوة (١).

<sup>9</sup> www.exinfm.com/training Matt H. Evans, CPA, CMA, CFM. Course 11: The Balanced Scorecard, February 4, 2002

#### الرحلة الثانية: ثلاثة مناصر هامة Three Critical Components

بينما تشتمل المرحلة الثانية على الخطوات التالية 'أ:

- الخطوة (٤): ضع مقاييس لكل هدف إستراتيجي في كل شبكة إستراتيجي أن يكون هناك مقياس واحد على الأقل. إن المقاييس توفر رجعاً للأثر (تغذية إسترجاعية Feedback)عما إذا كنت قد حققت أهدافك الإستراتيجية أم لا.
- الخطوة (۵): حدد مستويات أداء (TARGETS) لكل مقباس في بطاقـة الأداء
   المتوازن.
- الخطوة (1): دشن البرامج، فالنتائج لن تتحقق ما لم تضع المنظمة بـرامج أو مبادرات أو مشاريع فعلية رسمية. وبهذه البرامج يتم وبفعالية إغلاق الـدائرة التى بدأناها بصياغة الإستراتيجية، كما أشرنا في الخطوة (١).

#### الرحلة الثالثة: تعميم ونشر التطبيق Deployment

وتشتمل المرحلية الثالثية (مرحلية تعميم ونيشر التطبييق) على الخطوات الثالية 11:

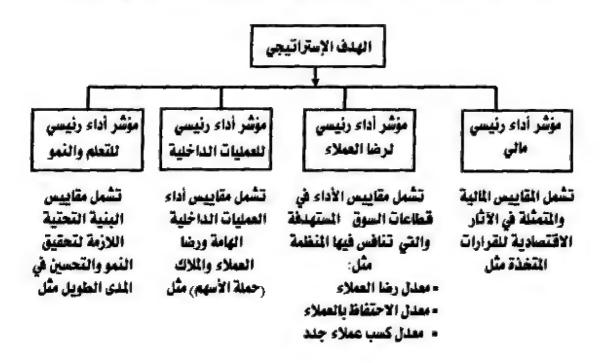
- بحجرد أن يستم تسعمهم بطاقة الأداء المتوازن. بنبغي عندئت تعميم التطبيق في الأجزاء الأخرى للمنظمة حسى تسمكن من إيجاد نظام إداري متماسيك والندي سيربط كل الجهود معا ليمكنك من تنفيت الإستراتيجية بنجاح.
  - وبالتالي مكن القول أن العناصر الأربع المكونة لبطاقة الأداء المتوازن هي:
    - 1 شبكة الإستراتيجية: (STRATEGIC GRID))
      - ا المفاییس: (MEASUREMENTS)

10 Ibid. 11 Ibid.

- ٣ مستوبات الأداء: (TARGETS)
  - 1 .. البرامج: (PROGRAMS)

والشكل التوضيحي التالي يُحسد الخطبوة الأولى. المتمثلة في ترجمة الهدف الإستراتيجي للمنظمة إلى أربعة مقاييس للأداء.

#### الخطوة الأولى: ترجمة الهدف الإستراتيجي للمنظمة إلى أربعة مقاييس للأداء



JAMES A. CERCONE. BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING HOSPITAL PERFORMANCE A PRESENTATION TO CONFERENCE ON EFFICIENCY QUALITY AND CONSUMER SATISFACTION IN HEALTHCARE AND WELFARE, PARGUE 6. 7-3-2006

#### الأهداف من منظور بطاقة الأداء التوازن:

ويكن تلخيص أهم ملامح مفهوم الأهداف من منظور بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي":

- هي عبارات موجزة توضح ما تسعى المنظمة إلى خُقيقه.
- أفضل أسلوب لصياغتها هي العبارات السلوكية (Action Phrases) التي تدل على أفعال وتصرفات ونشاطات.ومكن أن تشتمل على الوسيلة والنتيجة المنشودة.
- تروي سياق الإستراتيجية من خلال تبيان العلاقة السببية بين الأسلوب
   والنتيجة في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
  - تشتمل بطاقة الأداء المتوازن عل وصف شامل لكل هدف في (٣ ٥) جمل.

أمثلة لأهداف موجرة تضمن عادة في كل منظور من المنظورات الأربعة البطاقة الأداء المتوازن:

- وفيما يلي أمثلة على الأصداف من المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء
   المتوازن":
- زيادة الإيرادات من خيلال توسيع نظاق المبيعات للعميلاء الحاليين
   (المنظور المالي).
  - أن تكون المنظمة ذات توجه خدمى. (منظور العملاء).
- خَفيق التفوق والتميز في الوفاء بالتزاماتك خِاه العملاء من خلال
   التحسين المستمر للعمليات. (منظور العمليات الداخلية)

<sup>12</sup> Terry M. Lease. THE BALANCED SCORECARD – CHAPTER 9 (terry.lease@sonoma.edu), Sonoma State University. O.P.cit.

- خقيق التوافق بين حوافز ومكافئات الموظفين والإستراتيجية. (منظور التعلم والنمو)
- إن وصف الهدف في عبارة مطولة لن يُحقق له الوضوح الكافي ما لم
   يقترن ذلك الوصف بالمقاييس (MEASURES).
  - تصف المقاييس كيفية تقرير مدى النجاح في خقيق وإنجاز الهدف.

#### القاييس: (MEASURES)

وخَّمْق المقاييس الفوائد التالية'':

- توفر قديداً دقيقاً للهدف وتقلل من درجة غموض العبارات اللفظية.
- بكن التحديد الدقيق لكيفية قياس الهدف الموظفين من التركيز الدقيق على جهود التحسين المطلوبة منهم.
- بصبح مجرد ترجعة الأهداف إلى مقاييس بإمكان المديرين اختيار مستوى الأداء المطلوب لكل مقياس.

مؤشرات الأداء الرئيسة: Key Performance Indicators

يجب ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس تشغيلية ليتسنى لنسا متابعة النتسائج بفعالية، إن بطاقة الأداء المتسوان لجعسل الرؤية الإستراتيجية قابلة للتنفيذ، وهي أداة إدارية تستخدم لتحقيق التوافق والانسجام بين المقاييس ومستويات الأداء المطلوبة، وتوزيع الموارد على كل المستويات التستويات التستويات الأداء المطلوبة إلى تحقيسق الرؤيسة المستويات المنظمة وكذا رسالتها.

وهي تعزز المعايير المالية التقليدية بثلاثة أنواع إضافية من المقاييس من ثلاث زوايا أخرى هي<sup>1</sup>:

- ٤ ـ منظور العملاء.
- ٥ منظور العمليات الداخلية.
  - 1 منظور التعلم والنمو.

ويطلق على مستويات الأداء المطلوبة في أدبيات بطاقة الأداء المتوازن" مؤشرات الأداء الرئيسة Key Performance Indicators – KPIS ويتم مخديدها على كافة المستويات في المنظمة. ويحدد المسؤول عن حقيق كل منها، وتتم متابعة محقيقها بانتظام، وتمنح الحوافز الإدارية المالية منها والعنوية على أساسها.

والجدول التالي يقدم أمثلة لمؤشرات أداء الإدارة العليا في شركة يونايتد ايرلاينز:

<sup>15</sup> JAMES A. CERCONE. BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING HOSPITAL PERFORMANCE 40.P.cit.

# UNITED AIRLINES مؤشرات أداء الإدارة العليا في شركة يونايتد ايرلاينز Top Management Performance Indicators

التقويم	العوامل النوعية	التقويم	العوامل الكمية العائد على الأصول		
۲	التوجه الإستراتيجي				
٣	تنفيذ الإمتراتيجية	•	العائد على الاستثمار		
٧	بناء الفريق الإداري	•	العائد على صافي الاستثمار		
٣	فعالية القيادة	•	اتجاهات مقاييس العوائد		
٥	التعاقب الوظيفي	٧	التدفق النقدي		
	الملاقات المبائية		نمو الأرباح		
٥	قيادة التقنية	*	نسبة ربحية السهم لـ ٥ سنوات		
۳	العلاقات بين أعضاء مجلس الإدارة	٥	معدل حصص أرياح الأسهم		
•	العلاقات مع المستثمرين	٠	أداك سعر الأسهم		
٣	العلاقات التجارية والعكومية	•	العائد على حملة الأسهم		
Yo	الإجمالي	1.	الإجمالي		

http://www.djrphd.net/UA FALL 2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006 STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES.

5 Critical Performance Indicators

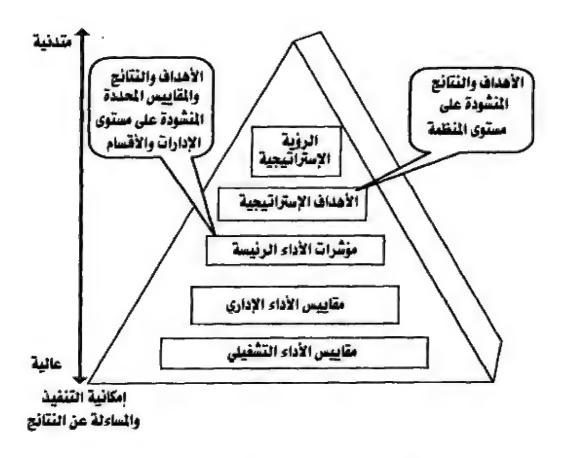
#### ه مؤشرات أداء هامة في شركة يونايتد ايرلاينز:

ومن صناعة النقبل الجبوي أسبوق هنذا المثبال على مؤشرات الأداء الرئيسة 11:

- ا \_ الأرباح: (۳٫٤۵٪) في عام ٢٠٠٠م مقارنة بـ (١٣,٣٣٪) في عام ٢٠٠١م.
  - ٢ ــ النمو: (٧٠٤٪) في عام ٢٠٠٠م مقارنة بـ (٣,٥٪) في عام ٢٠٠١م.
- ٣ـ الإيرادات لكل راكب ميلي:١٣٤٩ دولار أمريكي في عام ١٩٩٩م مقارنة بـ
   ١٤٩٣ دولار أمريكي في عام ٢٠٠٠م.
- ٤- عامل الحمولية (عبدد القاعيد المشغولة في كيل رحلية): (٧١) بينميا تتحقق نقطة التعادل عنيد (١٤,٩ ٪) في عبام ١٩٩٩م، مقارنية بعاميل حمولة (٣٢,٣) ونقطة تعادل عند (١٩,٤٪) في عام ٢٠٠٠م.
- هـ تكلفة الوقود (نسبة إلى الإيرادات): ١٢,٥ ٪ في عام ١٩٩٩م مقارنة بـ ١٣,٥ ٪ في عام ٢٠٠٠م.

ويبين السشكل التوضيحي التالي كيفيسة ترجمسة الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس تشغيلية على كافة المستويات:

#### ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس تشغيلية على كافة المستويات



SOURCE: STEVEN P. ROBBINSAND MARY COULTER MANAGEMENT: FOUNDATIONS OF PLANNING 8TH EDITION CHAPTER 7 POWERPOINT PRESENTATION BY CHARLIE COOK PRENTICE HALL INC. 2005.P.17

كما يوضح الشكل التوضيحي التالي العلاقات بين مؤشرات ومستويات الأداء والمستويات التنظيمية المختلفة بالشركة/ المنظمة.

#### كل مستوى من مستويات المقاييس موجه لستوى محدد في المنظمة



JAMES A. CERCONE. (BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVINGHOSPITAL PERFORMANCE PARGUE 6 7. 3. 2006 AND COSUMER SATISFACTION IN HEALTHCARE AND WELFARE QUALITY CONFERENCE ON EFFICIENCY

#### مستويات الأداء والمشاريع: TARGETS

ويراعس في صبياغة مستويات الأداء والمشاريع الاعتبارات الهامسة التالية:

- أن خدد الغايات المستهدفة (TARGETS)مستوبات الأداء أو معدلات التحسين المطلوبة بالنسبة لكل مقياس.
  - أن يراعى في وضعها أن يصف الأداء المتاز.
- ينبغي أن يؤدي خميمه إلى وضع المنظمة في مصاف أفضل المنظمات أداءً في مجال الصناعة.
- أن يتم اختيار مستويات الأداء التي خَفق للعملاء وللملاك قيمة متميزة.

عدد المديرون في النهاية المبادرات.حيث أن البرامج وخطط التنفيذ
 قصيرة المدى ستساعد على خفيق مستويات أداء مطاطة وضعت في
 إطار تلك المقاييس<sup>١٧</sup>.

والجُدول التالي يوضح العناصر التي تشتمل عليها بطاقـة الأداء المتوازن وترابطها:

#### تصميم بطاقة الأداء المتوازن ترابط عناصر نظام بطاقة الأداء المتوازن

٩	٨	٧	٦	٥	£	٣	۲	1
المشاريع	مستوبات الأداء	القاييس	مؤشرات الأداء	النظور	الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية	الرسالة	الرؤية الإستراثيجية
0.0								

SOURCE: CAN LIABRARIES BENEFIT FROM THE BALANCED SCORECARD? PRESENTATION BY: SNJOLFUR OLAFSSON, UNIVERSITY OF ICELAND

<sup>17</sup> MANAGERIAL ECONOMICS. THINKING ABOUT STRATEGY:NATURE (PURPOSE)
PERSPECTIVES (PROCESS (AND ECONOMICS). THE BALANCED SCORECARD - CHAPTER 9

#### عوامل النجاح الرئيسة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن:

لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بنجاح ينبغي أن تتوفر لها عوامل النجاح الرئيسة التالية:

- يجب أن تكون المقاييس متوازنة ومنسجمة ومرتبطة بالإستراتيجية،
   وذلك لسببين هامين هما:
  - (١) أن المقاييس المتوازنة خفق القياس الشامل.
    - (F) أن ما مكن قياسه مكن إدارته.
  - يُحب أن يكون وضع مستويات الأداء مفصلاً. وأن تكون:
    - عالية بدرجة كافية لمط قدرات النظمة.
      - واقعية بدرجة كافية لتحفيز التنفيذ.
- يُحب ترجمة المقاييس الإستراتيجية إلى مستويات تشغيلية مع مراعاة
   ما يلى:
  - التطبيق التنازلي للمقاييس يعزز عملية ترابط المقاييس.
- القدرة على تنفيذ مستويات الأداء تتزايد كلما ترجمنا المقاييس إلى
   المستويات الأدنى.

- يُحب تأسيس المسؤولية الفردية عن كبل المقاييس المرتبطة بمستويات الأداء:
  - يجب ربط ذلك بحوافز تقويم الأداء الفردي.
  - يُحب أن يكون تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمنظمة بذاتها:
  - يعتمد مستوى أو درجة تفاصيل المقاييس على الستخدم.
- يحب تكسريس وتوزيع الموارد الكافية للمحافظة على لوحة القياس<sup>14</sup>.1<sup>1</sup>.

<sup>18</sup> TERRY LEASE. (THE BALANCED SCORECARD CHAPTER 9. O.P.cit.
19 JAMES A. CERCONE. (BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING (HOSPITAL PERFORMANCE) (O.P.cit.

#### القصل الثامن

### مفهوم حوكمة الشركة

#### حوكمة إدارة الشركة: Corporate governance

تشير حوكمة الـشركة إلى العلاقة بـين أعـضاء مجلـس الإدارة والإدارة العليـا وحملـة الأسـهـم shareholders فيما يتعلق بتحديد النوجه الإستراتيجـى للشركـة وأدائها.

وَمَثَلَ الْحُوكِمِةَ العلاقةِ بِينَ أَطْرَافَ المَصلحةِ وَالتَأْثَيْرِ وَالْتِي تَستَحُدمَ لَتَحديد ومراقبة التوجه الإستراتيجي وأداء المنظمات .

وقد حظيت باهتصام كبير في السنوات القليلة الماضية، وكنان السبب الرئيس وراء ذلك هو العديد من الإخفاقات الكبيرة التي منيت بهنا الحوكمة في شركات كبيرة معروفة بل ذائعة الصيت. والبعض يسميها الإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة، والبعض الآخر يسميها "جُوكمة الإدارة" أو "الحوكمة"، وهو يتمشى مع لفظ "العولة" و "الخصخصة" وغيرها أ.

#### وحوكمة الشركة تعني:

العلاقة بين أصحاب المصالح Stakeholders والتي تستخدم لتحديث ومراقبة التوجه الإستراتيجي وأداء المنظمات.

تعنى بتحديد طرق ضمان صنع القرارات الإستراتيجية بدرجة أكبر من الفعالية. تستخدم في الشركات لإجاد نظام للعلاقـة بـين مـلاك الـشركـة وفريـق مـديري الإدارة العليا والذين قد تتعارض مصـاخـهم".

<sup>1</sup> Chapter 10, Evaluation and Control,

أ- محمد طارق يوسف. حوكمة الشركات.

<sup>3</sup> Michael A. Hitt, R Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases, CHAPTER 10, Corporate Governance, O.P.cit.

#### حوكمة الشركة وإدارة أطراف المصلحة والتأثير:

Corporate Governance and Stakeholder Management

إن حوكمة الشركة Corporate governance : هي العلاقة بين مختلف المشاركين في غديد توجه أداء الشركة:

- حملة الأسهم shareholders بقيادة الرئيس التنفيذي للشركة.
  - أعضاء مجلس الإدارة.

وأعضاء مجلس الإدارة: هم الأعضاء المتخبون المثلون للمالكين. يتأكدون من توافق مصالح وحوافز إدارة الشركة مع مصالح وحوافز المالكين وذلك من خلال ً:

- فعالية أعضاء مجلس الإدارة ومشاركتهم الحقيقية.
  - · فعالية ونشاط أطراف الصلحة.
  - حوافز ومكافئات إدارية مناسبة.

#### حوكمة إدارة الشركة: Corporate governance

إن إحدى القضايا الرئيسة المتعلقة بالحوكمة هي كيفية خَفَيق التواؤم والاتساق بين حملة الأسهم shareholders والمديرين. حيث توجيد العديد من الآليات التي يمكن استخدامها في هذا الصدد. وهي على النحو التالي:

- الأليات الداخلية ": مجلس الإدارة
- تعويضات التنفيذيين، الاستخدام النشط من قبل كبار حملة الأسهم مثل المستثمرين.
  - حقوق كبار مالكي الأسهم مثل المؤسسين والمستثمرين.
    - الأليات الخارجية:
    - مراقبة تهديد څركات الاستحواذ المعادية.
- The market for corporate control (here, the threat of hostile acquisitions).

<sup>4</sup> http://www.goggle.com.sa/search?as\_q=STRATEGIC+MANAGEMENT&hlStrategic Management: Text and Cases, 3rd Edition Strategic Management: Creating Competitive Advantages, 3rd Edition, Part 1:strategic analysis, Chapter one. O.P.cit.

<sup>5</sup> Michael A. Hitt. R Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases, CHAPTER 10, Corporate Governance, 7th ed. Thomson/ South-Western, 2007. O.P.cit.

# دور مجلس إدارة الشركة من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:

مجلس الإدارة

إن الدور الحُوري عجالس الإدارة في عملية الإدارة الإستراتيجية هو:

- · النقوم الانتقادي للخطط الإستراتيجية التنفيذية المعتمدة.
- لتقاويم مهارات القيادة الإستراتيجية للرئيس التنفيذي للبشركة والآخرين من أعضاء فريق الإدارة التنفيذية للشركة النين يعتبرون من رجال الصف الثاني الذين قد خلفون الرئيس التنفيذي الحالي للشركة.

وتعتبر مسشاركة مجلسس إدارة السشركة في مارسسات صبياغة الإستراتيجية نقطة قوة رئيسة. ويتضمن الشكل التوضيحي التالي دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركة:

حوكمة الشركات

# صياغة الإستراتيجية العامة للشركة وتحديد توجهها الإستراتيجي

تعيين وإنهاء خدمات الرئيس التنفيذي
 للشركة وأعضاء فريق الإدارة العليا

صياغة الرؤية الإستراتيجية والرسالة

مراقبة ومراجعة أداء والإشراف على فريق
 الإدارة العليل للشركة

مراجعة واعتماد خطة استغلال الموارد

رعاية مصالح أطراف المسلحة والتأثير

THOMAS L. WHEELEN J. DAVID HUNGER- 10th ed. Chapter 2, Corporate Governance

#### مجلس الإدارة:

يتشكل مجلس إدارة أي شركة من الأعضاء 6:

- الأعضاء الداخليون:
- · المديرون العامون/ الأعضاء المنتدبون:
- التنفيذيون والموظفون التنفيذيون العاملون في الشركة.
  - الأعضاء الخارجيون:
  - الأعضاء من غير الفريق الإدارى.
- التنفيذيون العاملون في شركات أخرى، ولكنهم لا يتبعون للشركة.

# مجلس الإدارة: الانجاهات السائدة في مجال حوكمة الشركات

Trends in Corporate Governance

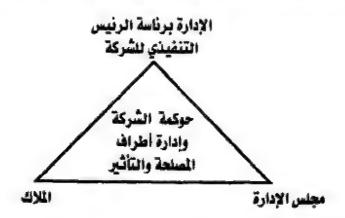
تتمثـل أهـم الاجّاهـات الـسـائدة فيمـا يتعلـق بـدور مجلـس الإدارة في حوكمة الشركة فيما يلى:

- أصبحت مجالس الإدارة أكثر الخراطاً في مراجعة وتقدوم وتسشكيل
   الإستراتيجيات.
- أصبح المستثمرون المؤسسون أعضاء نشطين وفاعلين في عضويات مجالس الإدارة.
- أصبحت هناك ضغوط أكبر على الرئيس التنفيذي للشركة من أجل الارتفاء بمستوى أداء الشركة.

- أصبح أطراف المصلحة والتأثير أكثر مطالبة من ذي قبل لأعضاء
   مجالس الإدارة بأن يمتلكوا أكثر من مجرد مبالغ رمزية في أسهم الشركة.
- أصبح أعضاء مجلس الإدارة الخارجيون أكثر مطالبة بإشراك موظفي الشركة في مجلس الإدارة.
  - أصبحت مجالس الإدارة أصغر من حبث عدد أعضائها.
    - أصبحت مجالس الإدارة أكثر إمساكاً بزمام مهامها.
- أصبحت الشركات تنسم بالعالمية بدرجة أكبر، وأصبحت بالنبالي أكثر
   احتياجاً إلى الخبرة الدولية.
  - توقعات الجتمع هي أن يوازن مجلس الإدارة بين الرخية والمسؤولية الاجتماعية.
    - تنوع خلفیات أعضاء مجلس الإدارة.

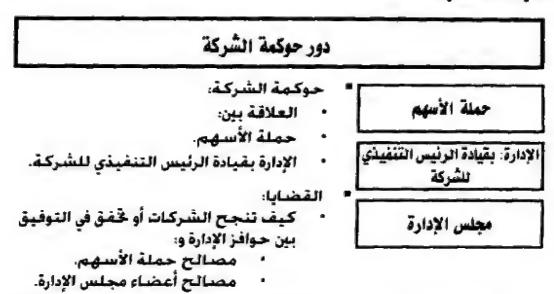
والشكل التوضيحي التالي يوضح عناصر مفهوم حوكمة الـشركة وإدارة أطراف المصلحة والتأثير.

### حوكمة الشركة وإدارة أطراف المصلحة والتأثير Corporate Governance and Stakeholder Management



http://www.google.com.sa/search?as\_q=STRATEGIC+MANAGEMENT&hl=ar&num=1 00&btnG= Strategic Management: Text and Cases, 3<sup>rd</sup> Edition Strategic Management: Creating Competitive Advantages, 3<sup>rd</sup> Edition. Part 1:strategic analysis, Chapter one

كما يوضح الشكل التالي دور كل من أطراف المصلحة والتأثير في حوكمة الشركة:



http://mos.uwo.ca/courses/410/Ch09\_Dess1cc.ppt, Strategic Management: Creating Competitive Advantage Chapter 9, Strategic Control and Corporate Governance

إدارة أطراف الملحة والثأثير: Stakeholder Management

هناك منظوران لإدارة أطراف المصلحة والتأثير":

- الحاصل الصفري: Zero sum ويتضمن:
- تنافس أطراف المصلحة والتأثير على الحصول على الاهتمام والانتباه
   وموارد المنظمة.
  - مكسب أحد الأطراف خسارة للآخرين.
  - التكافل والمنفعة المتبادلة: Symbiosis ويتضمن:
  - · اعتماد أطراف المصلحة والتأثير على بعضهم.
    - النفعة التبادلة.

7	ı	k	od
4	4	u	ни

ولاشك أن الجّاه التكافل والمنفعة المتبادلة هو الاجّاه الأمثل والأجدى في إدارة العلاقـة بين جميع أطراف المصلحة والتأثير. سبواء كانوا مُلأَكاً/ حملة أسهم. أو إدارة. أو عملاء. أو غيرهم.

# مبادئ حوكمة الشركة

مبادئ الحوكمة طبقاً لإصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (A(OECD):

تتمثل مبادئ الحوكمة طبقاً لإصدار منظمة التعاون الاقتصادي والثنمية فيما يلى:

- 1 \_ الإطار العام: ضمان الإطار العام الأساسي الفعال أحوكمة الشركة.
  - Ensuring the Basic for an Effective Corporate Governance Framework.
    - أ ـ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة للملكية.
  - The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions.
    - ٣ . العاملة التكافئة للمساهمين.
  - The Equitable Treatment of Shareholders
    - ٤ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركة.
  - The Role of Stakeholders in Corporate Governance
    - ۵ الإفصاح والشفافية.
  - Disclosure and Transparency
- 1 مسؤوليات مجلس الإدارة.
- The Responsibilities of the Board

<sup>&#</sup>x27;- محمد طارق يوسف. حوكمة الشركات.

# وفيما يلى العناصر التي يشتمل عليها كل مبدأ من هذه المبادئ؛

ا الإطار العام: Governance Ensuring the Basic for an Effective Corporate :الإطار العام: Framework.

#### أ - حقوق المساهيمين:

- · حق نقل ملكية الأسهم.
- اتساع النظام المركزي للقيد والتسوية.
- مراجعة القوائم المالية وطرح الاستفسارات على أعضاء مجلس
   الإدارة ومراقب الحسابات.
  - حق التصويت في الجمعية العامة بالبريد الاليكتروني.
    - التشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

### ٣- العاملة التكافئة للمساممين:

- المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة.
- حق الهيئة العامة لسوق المال في وقف قرارات الجمعية العامة البتي تصدر لصالح فئة معينة.

# ٤- دور أصحاب المصالح:

- إنشاء جماعات حملة السندات.
- الترخيص بتكوين اڅادات العاملين المساممين.

#### ٥ - الإفصاح والشفافية:

الإفصاح بدقة وفقاً للمعايير المصرية الدولية في الوقت المناسب:

- العلومات المالية.
- معلومات حول الأداء.
- معلومات حول الملكية وكيفية اختاذ القرارات.
  - معلومات حول الأهداف والمخاطر الحتملة.
- تطوير متطلبات الإفصاح عن القوائم المالية والمعلومات غير المالية.
   ونشرها إليكترونياً.
  - مشروع قانون مزاولة مهنة الحاسبة والراجعة.
    - الالتزام بتعيين مسؤول لعلاقات المستثمرين.

#### ١ مسؤوليات مجلس الإدارة:

- وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعيضائه،
   ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.
- إلــزام الــشركات بتعبيين أعــضاء مجــالس إدارة مــستقلين أو غــير
   تنفيذيين في مجلس الإدارة.
- إلزام الشركات بتشكيل لجنة للمراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.
- إلزام الشركات بالإفصاح عن هياكل الملكية والمساه مين. وتقرير مجلس الإدارة.

### قضايا حوكمة الشركات:

وفيما يلي مثال آخر لبادئ الحوكمة:

### مبادئ بيزنيس ويك Business Week's للحوكمة الجيدة

- لا يُحوز أن يزيد عدد الأعضاء الجدد لهم عن أثنين من الأعضاء السابقين كما لا يُحوز أن يزيد أعضاء مجلس الإدارة من التنفيذيين السابقين في الشركة.
- لا يحق لأحد من أعضاء مجلس الإدارة أن يقوم بنشاط جاري مع الشركة.
- ينبغي أن تشكل لجان المراجعة والتعويضات ولجان الترشيح من أعنضاء من خارج الشركة.
- يحب على كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة أن يحضر على الأقـل (٧٥٪)
   من اجتماعات مجلس الإدارة.
  - يُعب أن جُتمع جُنة المراجعة أربع مرات على الأقل في السنة الواحدة.
    - لا ينبغي أن يكون الرئيس التنفيذي للشركة هو أيضاً رئيس مجلس الإدارة.
- خملة الأسهم Shareholders معلومات ونفوذ وتأثير قوي في اختيار واستبدال أعضاء مجلس الإدارة.
- Stock options are considered a تعتبر خيارات الأسهم تكلفة عامة .corporate expense
  - . No interlocking directorships للعوقة العوقة للقيادات المعوقة

### الانجاهات الجديدة في حوكمة الشركات:

أصبحت في السنوات الأخيرة مجموعات تمثل:

- · الموظفين مناصري القضايا الاجتماعية.
  - · من أصحاب المصالح والتأثير.
    - صناديق التقاعد الكبري.

أصبحت تسعى إلى إقحام أنفسهم في عمليات حوكمة الشركات بدرجات متفاوتة من النجاح.

# ما هو المتوقع حدوثه مستقبلاً على صعيد حوكمة الشركات؟

- من المتوقع أن يشهد المستقبل مشيئة الله مزيداً من:
- الشفافية: توقعات بدرجة أعظم من الشفافية في الإفصاح عن
   النتائج المالية والاجتماعية.
- توقعسات متزايسدة بإشسراك مجلسس إدارة السشركة في وضع الإستراتيجية وتطوير الاستجابات للقضايا الاجتماعية.
  - · مشاركة أكبر لأصحاب المسالح والتأثير في عمليات حوكمة الشركات.
  - إشراف أكبر من قبل مجلس الإدارة والمديرين على الشؤون الأمنية والتبادل.

#### 

تعتبر مجموعــة شــركـات لوفتــهانزا مـســؤولـة، ومــن خــلال سياســة انفتاح إدارة الـشـركـة. عــن إيجــاد قيمــة مـستدامـة، مــع إدراك وتقــدير حـقــوق

المساهمين، والتي تكفلها عدة وسائل تتمثل في هياكل وعمليات الـشركة الكفؤة. والتأكيد الـشديد والـستمر على الانفتـاح والوضـوح في جميـع الـصالات الـشركة، ويعتـبر ذلـك شـرطا للحفـاظ علـي بــل وزيـادة ثقــة الستثمرين والموظفين وجمهور العملاء في جهود مجموعة لوفتهانزا.

وتعمل لوفتهانزا كشركة طيران عالمية مقرها في كولونيا. وبالتالي، فإن سبوق الأسبهم الألمانية ، وقانون أسبواق رأس المال، مقرونية بأنظمية الشركة ومبادئ الجوكمية التي تطبقها الشركة هي التي تقرر مجتمعية كيفية تلبية الاحتياجات المحددة للوفتهانزا، بل وتشكل الأساس للهيكل الإداري والإشرافي للمجموعة. وفي الحقيقة لم يكن هناك ما يدعو إلى ضرورة إجراء عملية تكيف مكثف لتحقيق التواؤم بين الهياكل ومبادئ الجوكمة.

وتمتثل مجموعة لوفتهانزا تماماً بجميع مبادئ لائحة حوكمة الشركات الألمانية فضلاً عن امتثالها بالمبادئ الطوعية والاختبارية التى تتضمنها اللائحة.

الهيكل الإداري العام للشركة: Management and Corporate Structure

ولوفتهانزا هي شركة ألمانية مطروحة أسهمها للتداول العام ، وتعمل حُت إشراف نظام إداري مزدوج يتمثل في مجلسين تنفيـذي وإشـرافي ، كما هو متبع ومعتاد في ألمانيا.

والجلس التنفيذي The Executive Board هـو هيئـة مسؤولة عـن إدارة الشركة والجلس الإشرافي Supervisory Board هـو الذي يعين الجلـس التنفيـذي ويشرف عليه. ويقدم له المشـورة.

وتعتبر شركة لوفتهانزا ايه جي Lufthansa AG، وتعتبر في نهاية المطاف هي الشركة الأم، وتعتبر في نفس الوقت أكبر شركة قابضة تضم في مجموعتها بالإضافة إلى شركة الطيران، خميس وحيدات إستراتيجية أخيرى وهي لوفتهانزا للشحن Lufthansa Cargo AG، لوفتهانزا تكنيك Technik AG، توماس كوك Thomas Cook AG، و إلى إس، جي لوفتهانزا سيستمز ليرفيس هولدينغ Lufthansa Service Holding AG، ولوفتهانزا سيستمز Lufthansa Systems AG.

ويوجه الجلس التنفيذي الجموعة بأكملها بالإضافة إلى المهام المركزية. والمتمثلة في رئيس السلطة التنفيذية. والإدارة المالية، وخدمات الطيران، وإدارة الموارد البشرية.

وهناك اتفاقيات داخلية مبرمة بين الشركة الأم وشركات الجموعة لتوفير إدارة موحدة وفعالة للمجموعة. كما تم تشكيل فريق إداري تنفيذي فعال لتنسيق أعمال الشركة يضم الجلس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين في شركات الجموعة، ويعتبر هذا الفريق مسؤولاً عن التنسيق لاجتماعات صياغة الإستراتيجيات للفترات المستقبلية القادمة، في حين أن اللجنة المالية تعتبر مسؤولة عن مراقبة مدى الالتزام بالشروط العامة للاستثمار والاستحواذ والتخلص.

أما مجالس إدارات الشركات فتعتبر مسؤولة عن العمليات التجارية الخاصة بكل شركة ورخيتها، وتقدم هذه الجالس بانتظام تقريراً شهريا عن نتائج أعمالها للمجلس التنفيذي للمجموعة، كما تتم متابعة أعمال هذه الجالس من قبل الجلس الإشرافي والذي ينضم أعنضاء من الجلس التنفيذي لجموعة شركات لوفتهانزا.

الاستراتيجية فن تحويل الرؤية الى واقع دكتور حاتم بن صلاح ابو الجدائل

من مؤلفات الدكتور حاتم بن صلاح ابو الجدائل

ثلاثية الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي



